

Vitale organisatie

Inspirerende docenten

Uitstekend onderwijs

2018

J  
A  
A  
R  
V  
E  
R  
S  
L  
A  
G

Living Technology

Get Ready  
for a  
Smart World

Praktijkgericht  
onderzoek en  
valorisatie

 **SAXION**  
HOGESCHOOL



# 2018

## Saxion Jaarverslag

# Bestuursverslag

<b>1. Voorwoord</b>	<b>7</b>	<b>8. Governance en bedrijfsvoering</b>	<b>34</b>
<b>2. Factsheet</b>	<b>9</b>	8.1 Ontwikkelingen	34
<b>3. Leeswijzer</b>	<b>10</b>	8.2 Governance	34
<b>4. Uitstekend onderwijs</b>	<b>10</b>	8.3 Risicomanagement	35
4.1 Inleiding	10	8.4 Kwaliteitszorg	38
4.2 Studiesucces	11	8.5 Uitwerking notities Helderheid	38
4.3 Inhoud en niveau onderwijs	14	8.6 Studentenondersteuning en Profileringsfonds	39
4.4 Aanbod van onderwijs	17	8.7 Studiebeurzen	40
4.5 Leven Lang Leren	19	8.8 Medewerkers	41
4.6 Kwaliteitsafspraken	21	8.9 Dienstverlening	44
4.7 Ontwikkelingen	21	8.10 Marketing en communicatie	45
<b>5. Praktijkgericht onderzoek en valorisatie</b>	<b>23</b>	8.11 Huisvesting	46
5.1 Inleiding	23	8.12 Financiën	46
5.2 Saxion Research & Graduate School	23	8.13 Continuïteitsparagraaf	50
5.3 Kwaliteit en aanbod van onderzoek	24	<b>9. Toezicht en medezeggenschap</b>	<b>55</b>
5.4 Ondernemerschap en valorisatie	27	9.1 Verslag Raad van Toezicht	55
5.5 Centres of Expertise	28	9.2 Centrale Medezeggenschapsraad	59
<b>6. Focus op Living Technology</b>	<b>30</b>	9.3 Klacht en beroep	59
<b>7. Vitale organisatie</b>	<b>31</b>	<b>10. Privaat onderwijs: Saxion Next</b>	<b>60</b>
7.1 Ontwikkelingen	31	10.1 Ontwikkelingen	60
7.2 Wendbare medewerkers	31	10.2 Organisatie	60
7.3 Continu verbeteren	32	10.3 Onderwijs	60
7.4 Informatievoorziening	32	10.4 Governance en bedrijfsvoering	62
7.5 Organisatieontwikkeling	34	10.5 Financiën	64
		10.6 Klacht en beroep	64
		<b>Bijlagen Bestuursverslag</b>	<b>65</b>

# Jaarrekening

---

<b>Jaarrekening 2018</b>	<b>82</b>
Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming)	83
Staat van baten en lasten over 2018	84
Kasstroomoverzicht over 2018	85
Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	85
<b>Overige gegevens</b>	<b>110</b>
<b>Bijlagen Jaarrekening</b>	<b>113</b>

# Bestuursverslag

## 1

Saxion staat voor kwalitatief goed onderwijs. Elke dag werken wij aan toekomstgericht onderwijs; onderwijs waarmee onze studenten toegerust zijn op de vraagstukken van vandaag en morgen. We leiden 'doeners met denkkracht' op. Eind 2017 concludeerde de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) dat Saxion in control is over de kwaliteit van de opleidingen. Onze focus op het opleiden voor beroepen van de toekomst met de nadruk op techniek beschreven zij als helder en student- en toekomstgericht. We weten goed wie we als organisatie willen zijn en wat we als opleiding willen bereiken met de student en voor het werkveld.

De verwevenheid met het werkveld is een kracht die Saxion volop wil benutten in onderwijs en onderzoek. In het Smart Solutions Semester brengen we studenten van verschillende opleidingen samen in één project. Studenten werken daarbij aan innovatieve en duurzame oplossingen voor interdisciplinaire vraagstukken uit de praktijk. Het Smart Solutions Semester ontwikkelt zich tot een centraal element in ons bacheloronderwijs. Een groot aantal opleidingen werkt aan vernieuwing van het curriculum zodat deelname aan het Smart Solutions Semester mogelijk is. In september 2018 startten 750 studenten aan dit semester. Organisatorisch is het Smart Solutions Semester een uitdaging en zien we ruimte voor verbeteringen.

In 2018 was 76% van onze studenten (zeer) tevreden over de opleidingen in het algemeen, een stabiel beeld ten opzichte van voorgaande jaren. Het bachelorrendement steeg naar 64,8%. Daarmee behaalden we onze streefwaarde van 62,0%. De uitval in het eerste jaar steeg licht. Met een aangepaste registratie van uitval, waarin ook de redenen van uitval worden vastgelegd, krijgen we in 2019 meer zicht op waarom eerstejaarsstudenten uitvallen.

In 2018 startte de Saxion Research & Graduate School. Daarmee krijgen onderzoek en de kwaliteit van onderzoek een impuls. Onderzoek zit nog niet in ons dna, terwijl we hier van grote waarde kunnen zijn voor het regionale werkveld door de brug te slaan tussen fundamenteel onderzoek en de praktijk. We hebben hier dan ook stevig op ingezet in 2018 en zullen dat ook de komende jaren doen. We kunnen met toegepast onderzoek, dat een korte *time-to-market* heeft, van grote waarde

zijn voor het werkveld. In 2018 zien we een toenemende deelname aan onderzoeksprojecten. We versterken ons als University of Applied Sciences door masteronderwijs, praktijkgericht onderzoek en promotiebeleid met elkaar te verbinden.

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2017 liet zien dat de organisatie als inefficiënt wordt ervaren. We werken daarom voortdurend aan de verbetering van onze processen. We focusten ons in 2018 op onderwijslogistiek, op de verbetering van de ondersteuning en op het implementeren van continu verbeteren (Lean-systematiek) in onze organisatie. Voor onze informatievoorziening brachten we in kaart welke stappen we moeten zetten naar één fundament voor informatievoorziening. Dit kwam samen in een Roadmap Informatievoorziening. De Roadmap zal ons de komende jaren richting geven in het *futureproof* maken van onze informatievoorziening.

Saxion heeft in 2018 haar strategie herijkt en aangescherpt. We gaven dit vorm in een zogenaamde True North. In de True North beschrijven we de stip op de horizon, duidelijk en concreet, en maken we zichtbaar wat onze focus en strategie is. In de True North zijn zes strategische lijnen opgenomen.

## Saxion Onderwijsmodel

Saxion biedt toekomstbestendig onderwijs. Daarbij spelen we niet alleen in, maar lopen we ook vooruit op de veranderingen in de samenleving en het bedrijfsleven. Dit onderwijs biedt de basis voor de vorming van één onderwijsmodel, het Saxion Onderwijsmodel. Het Saxion Onderwijsmodel is de eerste strategische lijn. Met dit onderwijsmodel sluiten we aan op de beroepen van de toekomst en geven we richting aan onderwijsontwikkeling en -uitvoering.

## Saxion onderzoek en ondernemerschap

We versterken ons onderzoek en ondernemerschap. Als hogeschool kunnen we voortbouwen op de opbrengsten van fundamenteel onderzoek en oplossingen bieden met een korte implementatietijd. Met onze ontwerpen, modellen en kennis kan het werkveld concreet aan de

slag. Ons onderzoek is essentieel in de (technologische) innovatie van de beroepspraktijk, het oplossen van vraagstukken en draagt hiermee bij aan de economische ontwikkeling van de regio. Door kennis naar bestaande en nieuwe bedrijven te brengen en ondernemerschap te stimuleren, versterken we de regio.

## Internationalisering

Internationalisering wordt de komende jaren een speerpunt. De krimpende regio heeft er belang bij dat we internationaal talent werven en aan ons en aan de regio verbinden. We bereiden daarnaast onze studenten voor op de (internationale) arbeidsmarkt en de competenties die daarvoor gevraagd worden. We ontwikkelen een internationaliseringsbeleid dat de regio dient.

## Living Technology

We bereiden onze studenten voor op een wereld die steeds slimmer wordt en dragen middels ons onderzoek bij aan die slimmere wereld. Living Technology, de wisselwerking tussen techniek en samenleving, is verweven in ons onderwijs en onderzoek.

## Slagvaardige organisatie

In de interne organisatie zetten we stappen om efficiënter en effectiever te werken, slagvaardiger te worden. We richten ons daarbij op een versterking van de informatievoorziening en een doelmatige organisatie van de ondersteuning. Continu verbeteren houdt onze voortdurende aandacht.

## Externe oriëntatie en profilering

We kunnen tot slot meer en beter laten zien wie we zijn en wat we doen. Wij streven ernaar dat Saxion door het werkveld wordt gezien als volwaardig kennispartner voor het opleiden van professionals en voor het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis. We zoeken nadrukkelijk de samenwerking met het werkveld om ons onderwijs en onderzoek een maximale bijdrage te laten zijn voor de regio. We zetten daarom extra in op externe oriëntatie en profilering.

Saxion heeft de afgelopen jaren groei en ontwikkeling doorgemaakt op vele fronten. Daar mogen we trots op zijn en daar bouwen we op voort. In 2018 schetsten we de strategische richting voor de komende jaren. In voortdurende samenwerking met onze partners in het werkveld, met vertrouwen en met energie blijven wij ons inzetten voor student en samenleving.

Anka Mulder en Ineke van Oldeniel  
College van Bestuur



## 2

Tabel 1, Ontwikkeling kerncijfers

Kerncijfer	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 begroting	2020 begroting	2021 begroting
Aantal studenten (incl. Saxion Next)	26.734	26.966	27.188	27.627	27.822
Medewerkers (in fte's incl. Saxion Next)	2.083	2.172	2.190	2.164	2.160
Totale baten (€ mln.)	232	246	249	248	253
Resultaat (€ mln.)	2	6	-4	-1	-1
Personeelslasten (€ mln.)	184	191	205	202	205
Balanstotaal (€ mln.)	207	213	201	198	195
Eigen vermogen (€ mln.)	68	75	68	68	67
Solvabiliteit II	0,39	0,42	0,39	0,39	0,39
Liquiditeit	0,80	0,99	0,79	0,76	0,79
Huisvestingsratio	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06
Weerstandvermogen	0,29	0,31	0,27	0,27	0,27
Rentabiliteit	1,00	2,50	-1,70	-0,30	-0,20
Personeelslasten/baten	0,79	0,78	0,82	0,81	0,81

Tabel 2, Indicatoren Onderwijs

Indicatoren Onderwijs	2014 realisatie	2015 realisatie	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2018 streefwaarde
Uitval (1 <sup>e</sup> jaar)	27%	26%	25%	25%	26,0%	24,5%
Bachelorrendement	59%	58%	59%	62%	64,8%	62,0%
Studentenoordeel	71%	75%	78%	77%	76%	80%
Studenttevredenheid	7,0	7,2	7,2	7,2	7,1	7,2
Living Technology in onderwijs (NSE)	-	-	-	62%	58%	n.v.t.
Aantal deeltijdstudenten	2.805	2.651	2.577	2.699	2.757	n.v.t.

Tabel 3, Overige indicatoren

Overige indicatoren	2014 realisatie	2015 realisatie	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2018 streefwaarde
Medewerkerstevredenheid	-	7,9	-	7,7	-	-
Ziekteverzuim	3,6	3,6	4,2	4,9	5,6	3,8
Huisvesting m <sup>2</sup> bvo/student	4,4	4,4	4,4	4,5	4,4	4,4
Docenten met master/PhD	76%	79%	81%	81%	82%	80%

## Leeswijzer

### 3

Het bestuursverslag 2018 beschrijft welke resultaten we in 2018 hebben geboekt op de strategische ambities. De ambities uit het Strategisch Plan 2016-2020 zijn leidend voor de indeling van het bestuursverslag. In hoofdstuk 4 staan uitstekend onderwijs en studiesucces centraal. In hoofdstuk 5 gaan we in op de ontwikkelingen rond praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Het zwaartepunt Living Technology en de gezette stappen in dit kader zijn terug te vinden in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 beschrijven we de ontwikkeling van Saxion als vitale, slagvaardige organisatie. Hoofdstuk 8 gaat in op de verschillende aspecten van governance en bedrijfsvoering en bevat tevens de continuïteitsparagraaf. In hoofdstuk 9 vindt u de verantwoording door de Raad van Toezicht en de medezeggenschap. De resultaten van Saxion Next, van waaruit private opleidingen worden aangeboden, staan beschreven in hoofdstuk 10. Het jaarverslag bestaat uit het bestuursverslag, de jaarrekening en overige gegevens.

## Uitstekend onderwijs

### 4

#### 4.1 Inleiding

Onze visie op onderwijs en onderzoek ('Doeners met Denkkracht', december 2016) is leidend voor de wijze waarop ons onderwijs inhoud en vorm krijgt. Deze visie bestaat uit twee pijlers:

#### Doeners met Denkkracht

1. Met onderzoekend onderwijs leiden we 'doeners met denkkracht' op. Omdat goed onderwijs praktijkgericht onderzoeken veronderstelt, is het evident dat onderwijs en onderzoek één geheel vormen. Onderwijs krijgt zo steeds meer vorm in interdisciplinaire setting.
2. Aan de hand van bouwstenen studiesucces (zie paragraaf 4.2) werken we aan succesvol studeren in termen van studierendement. Het NVAO-panel dat de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) bij Saxion uitvoerde eind 2017, gaf aan dat de focus op het opleiden van studenten voor de beroepen van de toekomst en het leggen van nadruk op de technologische kanten van disciplines, helder en student- en toekomstgericht is. Er is breed draagvlak voor de invulling hiervan via het Smart Solutions Semester. In dit semester vindt het interdisciplinair onderwijs gekoppeld aan de beroepspraktijk plaats (zie paragraaf 4.3). Het panel vond dat de leus 'Doeners met Denkkracht' goed aangeeft welk soort studenten Saxion wil opleiden.

Wij kiezen voor een eigen onderwijsmodel om ons onderwijs toekomstbestendig te laten zijn (zie paragraaf 4.7). Dat onderwijsmodel om-

vat in samenhang een visie, uitgangspunten en standaarden. Ook de vorderingen die wij maken met de organisatie van de uitvoering van het onderwijs vervlechten we in het onderwijsmodel. We hebben de overtuiging dat het model ondersteunend is aan het realiseren van kwalitatief goed en toekomstbestendig onderwijs.

## 4.2 Studiesucces

### Inleiding

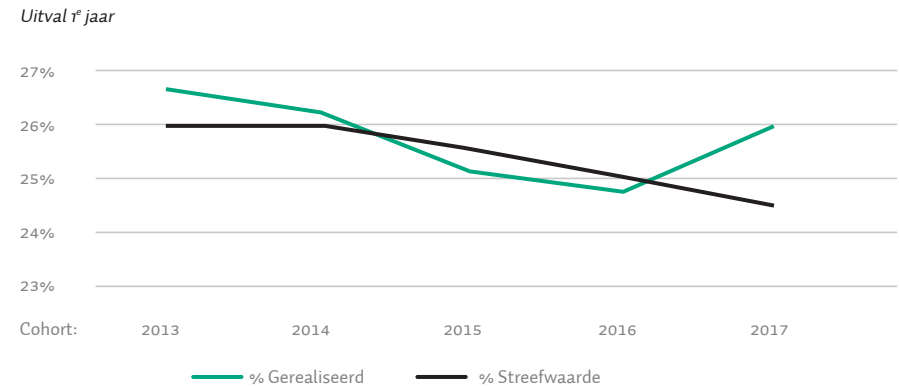
**Succesvol studeren** Succesvol studeren vraagt om een gezamenlijke inspanning van Saxion, studenten en werkveld. Van studenten verwacht Saxion hierin dat zij zichzelf eigenaar voelen van hun studie en zich optimaal inzetten om binnen de nominale duur + maximaal 1 jaar de bacheloropleiding af te ronden. Naast het aanbieden van een studeerbaar curriculum zijn enkele thema's gedefinieerd waarbinnen wordt gewerkt aan de optimalisatie van de condities voor succesvol studeren. Deze 'bouwstenen van studiesucces' zijn: instroom en aansluiting, studiekeuzecheck (intake), studievoortgang, studieloopbaanbegeleiding, taalontwikkeling en afstuderen. Het StudieSuccesCentrum werkt samen met academies en diensten continu aan het optimaliseren van deze bouwstenen van studiesucces.

### Resultaten studiesucces

Studiesucces in enge zin wordt bij Saxion gemeten aan de hand van de strategische prestatie-indicatoren uitval (1<sup>e</sup> jaar) en bachelorrendement. Onze inspanningen dragen bij aan verbetering op deze prestatie-indicatoren: het beperken van onnodige vroegtijdige uitval in het eerste jaar en het verhogen van het bachelorrendement.

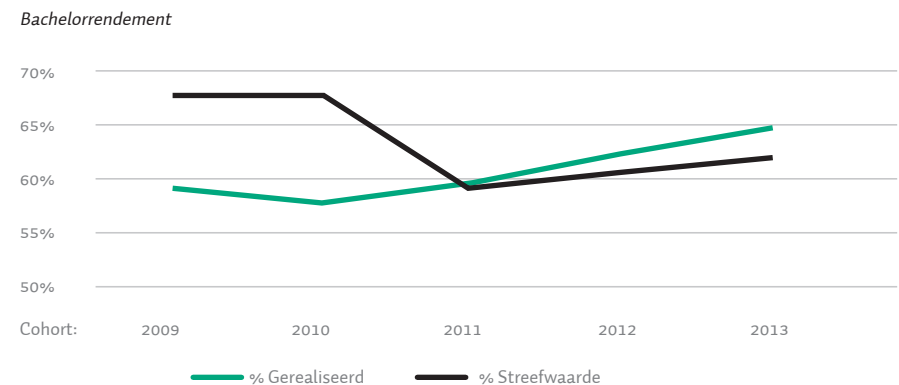
**Uitval eerste jaar stijgt licht** Saxion streeft in deze strategische periode (2016-2020) naar een jaarlijkse afname van het uitvalspercentage van eerstejaarsstudenten met 0,5%. Voor cohort 2017 is de uitval van eerstejaarsstudenten met 26% licht gestegen ten opzichte van voorgaand cohort (25%). Daarmee blijft de uitval (1<sup>e</sup> jaar) niet onder de voor 2018 vastgestelde streefwaarde van 24,5%. De oorzaak van deze lichte stijging is nog onduidelijk. Omdat we vanaf 2018 de redenen van uitval registreren, verwachten we hier vanaf 2019 meer zicht op te krijgen.

Grafiek 1, Ontwikkeling uitval (1<sup>e</sup> jaar) ten opzichte van de streefwaarde



**Streefwaarde bachelorrendement behaald** Het bachelorrendement willen we jaarlijks met 1,5% verhogen. Van de studenten die in 2013 met hun studie begonnen behaalde 64,8% hun bachelordiploma binnen de nominale studieduur +1; daarmee is de streefwaarde voor cohort 2013 ruim behaald (62,0%). De inspanningen van afgelopen jaren op het gebied van bachelorrendement werpen vruchten af, maar in de prognoses is zichtbaar dat cohort 2014 nog niet de gewenste stijging laat zien. We volgen de prognoses van dit cohort nauw en werken samen aan het optimaliseren van de studievoortgang van studenten uit dit cohort.

Grafiek 2, Ontwikkeling bachelorrendement ten opzichte van de streefwaarde



## Bouwstenen van studiesucces

### Instream & Aansluiting

#### Samenwerking regionale onderwijsketen

Instream & Aansluiting richt zich op samenwerking in de onderwijsketen en ontwikkelt activiteiten vroeg in de loopbaan van de aspirant-student. In 2018 zijn in het kader van het Regionaal Ambitie Plan middelen beschikbaar gekomen om de samenwerking in de regionale onderwijsketen te bevorderen. Ook zijn er verschillende subsidies binnengehaald waarmee Instream & Aansluitingsprojecten worden gefinancierd.

- In het kader van de doorstroom vmbo-mbo-hbo is begonnen met de ontwikkeling van mhbo-routes in Toptraject Twente, waarvan de eerste in februari 2019 start. Daarnaast is Toptraject gestart in de Achterhoek- Liemers en wordt een start voorbereid in de Stedendriehoek. In het TopTraject werken vmbo, ROC en Saxion samen aan een doorgaand leertraject voor (v)mbo'ers die door willen stromen naar het hbo;
- Ten behoeve van de doorstroom mbo-hbo is, na een pilot in 2017, het project SkillsCoach van start gegaan: laatstejaars mbo-studenten worden gecoacht door tweedejaars hbo-studenten. In 2018 zijn 200 mbo-studenten gekoppeld aan 30 Saxion peer coaches;
- Ten behoeve van de doorstroom havo-hbo is een start gemaakt met de ontwikkeling van het Havo-talentprogramma. Hierin wordt met zeven vo-scholen in de Stedenband Twente onderwijs ontwikkeld in de bovenbouw van de havo, dat beter aansluit bij en voorbereidt op het hbo;
- Het aantal internationale studenten dat deelneemt aan de 'Dutch courses' (NT2, Nederlands als tweede taal) is aanzienlijk verhoogd. Ook heeft de Hogeschool Toelatingscommissie ingestemd met het toelaten van niet-vluchtelingen tot het voorbereidend hbo-programma voor anderstaligen (schakeljaar). Deze verruiming van de doelgroep voor het schakeljaar kan mogelijk leiden tot meer instroom bij Saxion bacheloropleidingen.

### Studiekeuzecheck

#### Optimale match aspirant-student en opleiding

De studiekeuzecheck levert een bijdrage aan het succesvol studeren van de studenten door te kijken naar de match tussen aspirant-student en opleiding.

- Voor de septemberinstroom 2018 zijn in totaal 7.290 adviezen verstrekt (zie tabel 4). De aspirant-studenten met een voldoende match (B-advies, 41%) en een onvoldoende match (C-advies, 3%) kregen op individueel niveau aandachtspunten aangereikt om hun kans op succesvol

studeren te vergroten. Evenals vorig jaar is gebleken dat de uitval van studenten met een goede match na een half jaar en na één jaar lager is dan van studenten met een voldoende of onvoldoende match. In dezelfde lijn is de doorstroom van deze groep ook groter;

- Onderzoeksresultaten laten verschillen zien in het keuzeprocess van studenten die de opleiding binnen het eerste half jaar verlaten en studenten die dan nog bij de opleiding studeren. Zo blijkt onder andere dat uitgevallen studenten minder aan meeloopdagen hebben deelgenomen, minder vaak proeflessen hebben gevolgd en in mindere mate dezelfde opleiding aan een andere hogeschool hebben onderzocht. Op basis van deze informatie wordt in de studiekeuzecheck door intakers nu meer aandacht besteed aan hoe de scholier zich heeft georiënteerd;
- Saxion werkt aan verbetering en vernieuwing van het intakeproces. We bieden scholing aan intakers om te komen tot betere onderbouwingen bij intake-adviezen.

Tabel 4, Uitkomst van studiekeuzegesprekken

Studiekeuzegesprekken	2017	2018
Aantal gesprekken	7.099	7.290
Goede match	60%	56%
Voldoende match met aandacht	37%	41%
Onvoldoende match	3%	3%

### Studieloopbaanbegeleiding

Het doel van studieloopbaanbegeleiding (SLB) is, dat de student succesvol de studie afrondt, zijn of haar talenten ontwikkelt en optimaal op de toekomst is voorbereid.

- We hebben de redenen van studenten om te stoppen met de studie uniform vastgelegd. Hiermee kunnen we de kwaliteit van de voorlichting en het onderwijs verbeteren;
- Het trainingsaanbod voor studieloopbaanbegeleiders is vernieuwd;
- We hebben netwerkbijeenkomsten en SLB Café's georganiseerd om kennis en ervaring uit te wisselen. De opkomst was hoog en in 2019 wordt hieraan vervolg gegeven;

- Eind 2018 is een Learning Community SLB 2.0 gestart waarin het StudieSuccesCentrum, het lectoraat Innovatief & Effectief Onderwijs en het Top Talent Programma samen met academies werken aan een nieuwe visie op studieloopbaanbegeleiding.

### Integratie van taalontwikkeling

#### Taalontwikkeling

- Saxion zet in op aandacht voor taalontwikkeling vanuit vier perspectieven: het curriculum, toetsing, didactiek en kwaliteit en organisatie. Het doel is een betere integratie van taalontwikkeling in het onderwijs.
- In Blackboard is een rijke, digitale leeromgeving ontwikkeld. In 2019 wordt materiaal voor specifieke doelgroepen ontwikkeld;
  - Met ingang van studiejaar 2018/2019 is voorzien in een taal(verzorgings)toets- en oefenprogramma. In 2019 wordt op basis van evaluatie een advies uitgebracht voor gebruik van dit programma in de toekomst;
  - We hebben het dyslexieaanbod uitgebreid, door voorlichtingen, tips op Blackboard, individuele gesprekken en workshops voor zowel studenten als docenten over omgaan met (studenten met) dyslexie. In 2019 worden deze workshops Saxionbreed aangeboden;
  - Het hbo-eindniveau Taalvaardigheden is vastgesteld;
  - Er is nieuw cursusaanbod voor taalontwikkende didactiek ontwikkeld. Deze worden in 2019 doorontwikkeld in e-varianten.

### Verbetering managementinformatie

#### Studievoortgang

- Om het gebruik van monitorings- en managementinformatie op gebied van studievoortgang te verbeteren, is in 2018 met name geïnvesteerd in de verbetering van toetsinvoer bij Saxion en de ontwikkeling van de studievoortgangsmonitor.
- Academies zijn ondersteund in het gebruik van de daartoe ontwikkelde tool 'controle toetsinvoer'. Hiermee monitoren we tijdige en juiste toetsinvoer. Met een goede toetsinvoer hebben we beter inzicht in de studievoortgang. Halverwege 2017 bleek dit op een aantal plekken voor verbetering vatbaar. Begin 2019 analyseren we in hoeverre de toetsinvoer is verbeterd;
  - We hebben de studievoortgangsmonitor ontwikkeld, waarmee we de studievoortgang van (groepen van) studenten inzichtelijk maken en monitoren. De monitor is vanaf het tweede kwartiel 2018/2019 als pilot in gebruik bij vier academies. Het gebruik en de mate van tevredenheid van gebruik wordt gemonitord ten behoeve van uitrol naar heel Saxion in 2019.

#### Afstuderen

**Succesvol afronden** De bouwsteen Afstuderen draagt bij aan het succesvol afronden van de studie.

- We hebben per kwartaal thematische netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor docenten en studieloopbaanbegeleiders. Daarnaast hebben we een digitale omgeving ingericht met informatie en kennis over afstuderen;
- We hebben inzicht verkregen in de stand van zaken van afstuderen bij alle academies en in de behoeften van advisering en ondersteuning hierbij. We delen best practices rondom afstuderen.

In 2019 werken we aan adequate begeleiding van afstudeerders en aan de kwaliteit van beoordelingen. Ook is er aandacht voor de effecten van afstuderen met beroepsproducten op de kwaliteit en het tempo van het afstuderen.

#### Inspirerende docenten

Uitstekend onderwijs ontstaat in de interactie tussen student en docent. Onze docenten vormen het hart van ons onderwijs en onze organisatie. Zij inspireren en motiveren onze studenten om hun talenten maximaal te benutten. Onze docenten zijn begeleiders bij de ontwikkeling van studenten naar verantwoordelijke, vakbekwame en bewuste professionals. Saxion studenten zijn tevreden over de docenten: in de NSE 2018 is de score 7,4, dat is gelijk aan 2017. Studenten waarderen de mate waarin docenten inspirerend zijn met 6,9, net onder de score van 2017 (7,0). Het meest tevreden zijn studenten over de kennis van de docenten over de beroepspraktijk (7,8). De kwaliteit van de begeleiding door docenten scoorde een 7,4.

#### Digitale leeromgeving

**Blended learning** Online en digitale instrumenten helpen Saxion uitstekend onderwijs vorm te geven. Met de inzet van *blended* onderwijsvormen vergroten we de studentbeleving. In het kader van curriculumvernieuwing hebben we in interdisciplinaire teams gewerkt aan het (her)ontwerp van modules. Met hulp van instructional designers wordt een eigen onderwijsontwerpinstrument ingezet, waarmee docenten inzicht krijgen in hun ontwerp, te organiseren leeractiviteiten en (digitale) leermiddelen. In 2018 is gewerkt aan flexibele vormen van onderwijs met alternatieve vormen van toetsing. Daarin speelt samenwerking met het werkveld een grote rol.

## 4.3 Inhoud en niveau onderwijs

### Inleiding

Onze visie op onderwijs, onderzoek en studiesucces hebben wij beschreven in ‘Doeners met Denkkraft’. Centraal daarin staat de vervlechting van onderzoek en onderwijs en de ontwikkeling van onderzoekend vermogen. In 2018 werkten onze opleidingen hier aan verder. Dimensies die ook aandacht kregen en krijgen zijn internationalisering, ondernemerschap en duurzaamheid. Wij zien (onder andere in de NSE) dat internationalisering die extra aandacht nodig heeft. Het is dan ook een van de strategische speerpunten voor de komende jaren.

De investeringen in ‘onderzoek in onderwijs’ en duurzame borging van het eindniveau werpen bij de meeste opleidingen hun vruchten af. Bij interne audits en visitaties zien we echter ook dat er opleidingen zijn die hier een mogelijk risico lopen. Voor de opleidingen waar ook de NSE scores achterblijven, is een intensief verbetertraject ingezet.

De NSE laat ook zien dat studenten nog niet zo tevreden zijn over informatieverstrekking (zoals het tijdig bekend maken van resultaten en beoordelingen) en kwaliteitszorg (met name informatie over uitkomsten van onderwijs-evaluaties). Verder onderzoek en verbeteracties zijn hier nodig. De betrokkenheid van studenten bij ons onderwijs is een groot thema. Dat krijgt meer body door goed functionerende opleidingscommissies en een extra impuls door de inzet bij de kwaliteitsafspraken (zie paragraaf 4.6).

### Doeners met Denkkraft

We zien een zichtbare verbetering in de mate waarin de onderzoeksagenda van lectoraten en opleidingen op elkaar zijn afgestemd, een element uit onze visie Doeners met Denkkraft (DmD). Ook de consequenties van DmD op de inhoud en werkvorm van het onderwijs krijgen stap voor stap hun doorwerking in de vernieuwing van curricula van veel opleidingen. Dat vraagt van docenten de vaardigheid om in hun onderwijs het werken aan het vergroten van het onderzoekend vermogen van studenten te integreren. Steeds meer docenten worden daarin geschoold en brengen dit in de praktijk. Het aandeel docenten dat een rol heeft als begeleider, themadocent of kenniskringlid bij onderzoek van een lectoraat blijft achter bij onze verwachtingen en dit heeft dan ook onze aandacht.

### Onderzoek in onderwijs

**Onderzoekend onderwijs** De integratie van onderzoek in onderwijs heeft door het Onderzoek in Onderwijs model (OiO-model) een stevige impuls gekregen. Dit model bevat ontwerp vragen om onderzoekend vermogen te integreren in onderwijs. Het helpt onze opleidingen om onderzoek te positioneren en vorm te geven in de context van beroepsproducten. Met behulp van het OiO-model realiseren zij de verschillende dimensies van onderzoekend vermogen in het onderwijs. Dit wordt verder versterkt door ontwikkelingen in het Smart Solutions Semester (zie hieronder) en vernieuwingen binnen het afstuderen.

### Interdisciplinair onderwijs

De visie van Saxion op onderwijs en onderzoek stelt andere eisen aan ons onderwijs en de organisatie daarvan. Het verbinden van onderwijs en onderzoek verloopt via vraagstukken uit de beroepspraktijk en samenleving. Die vraagstukken vergen steeds meer een aanpak met inbreng en inzet van meerdere disciplines, perspectieven en stakeholders.

**Smart Solutions Semester** Het Smart Solutions Semester ontwikkelt zich tot een centraal element in ons bacheloronderwijs. Het Smart Solutions Semester typeert zich door:

- Het samenbrengen van verschillende opleidingen/vakgebieden in één project;
- Het samenbrengen van werkveld en student;
- Complexe en interdisciplinaire vraagstukken waarvoor *smart solutions* gezocht moeten worden: oplossingen met een innovatief en duurzaam karakter;
- De nadruk op autonomie en competentie van de student door het creëren van een (relatief) onbekende en uitdagende leeromgeving.

Een groot aantal opleidingen vernieuwt het curriculum om aan te sluiten op het Smart Solutions Semester. De toename van het aantal deelnemende opleidingen heeft ertoe geleid dat vanaf 1 september 750 studenten van diverse opleidingen werken aan zo'n 150 projecten van bedrijven, instellingen en/of lectoraten. In het tweede semester van studiejaar 2018/2019 (februari 2019) zijn 450 studenten van start gegaan.

De integratie van het Smart Solutions Semester in ons onderwijs gaat uiteraard niet vanzelf. We lopen tegen diverse knelpunten aan, zowel

in de organisatie (opleidingen kennen veelal een verschillende structuur en planning) als op de inhoud (opleidingen willen voldoende waarborgen voor matching met het eigen opleidingsprofiel). We werken er hard aan dit op orde te krijgen. Met het Saxion Onderwijsmodel (zie paragraaf 4.7) beogen we een kader te bieden waarmee we dergelijke knelpunten het hoofd kunnen bieden.

De tutores binnen het Smart Solutions Semester hebben een cruciale rol bij het in goede banen leiden van het (leer)proces. Zij vervullen een rol als inspirator en een voorbeeldrol van professioneel gedrag voor studenten. De tutores hebben geen kennisrol, maar ondersteunen voornamelijk in het (leer)proces. Voor docenten is een speciale training ontwikkeld met de onderwerpen begeleiding, doen van onderzoek en beoordeling van interdisciplinaire groepen studenten. Intussen hebben 79 van de 86 tutores de training gevolgd.

### Internationalisering in het onderwijs

**Toenemende inkomende en uitgaande mobiliteit van studenten** Saxion bereidt studenten voor op een steeds internationalere wereld. Internationalisering van onderwijs en onderzoek is daarbij geen doel op zich, het is een manier om uitstekend onderwijs te realiseren en onderzoek te versterken. In 2018 is de mobiliteit van bachelorstudenten toegenomen; een groeiend aantal studenten doet daarmee een internationale ervaring op tijdens de studie (zie paragraaf 8.7). Daarnaast stroomt er jaarlijks een substantieel aantal internationale studenten in bij (Engelstalige) onderdelen van de reguliere bachelors. Door gezamenlijk onderwijs aan nationale en internationale studenten bereiden we onze studenten voor op een internationale wereld.

Tevens is een begin gemaakt om de activiteiten rondom de werving van internationale studenten meer te stroomlijnen. De ambitie is om een meer diverse instroom te realiseren die voor aanvang van de studie meteen een betere aansluiting vindt. Studenten kunnen hierdoor sneller en succesvoller beginnen aan hun opleiding.

### Duurzaamheid

Duurzaamheid krijgt in het onderwijs van Saxion steeds meer aandacht. In mei 2018 kreeg de hbo-opleiding Fashion & Textile Technologies als eerste Saxion-opleiding de certificering 'Duurzame Opleiding'. In september 2018 volgde Bouwkunde/Bouwtechnische Bedrijfskunde. Studenten in deze opleidingen leren vanuit hun vakgebied verantwoordelijkheid te nemen voor en bij te dragen aan een duurzame wereld.

### Duurzaamheid en circulariteit in het onderwijs

Saxion streeft naar deze certificering voor alle in het kader van duurzaamheid relevante opleidingen.

Op meerdere manieren werkt Saxion middels het onderwijs aan duurzaamheid en circulariteit:

- Saxion ontwikkelt een minor Circulaire Economie, die vanaf september 2019 aangeboden zal worden. In deze minor ontwikkelen studenten circulaire businessmodellen voor bedrijven in de regio;
- Saxion is met een aantal andere hogescholen betrokken bij de ontwikkeling van een *Massive Open Online Course* Circulaire Economie;
- De Saxion Parttime School ontwikkelt op verzoek van de Cleantech Regio (zie paragraaf 5.2) een Ad-opleiding ten behoeve van na- en bijscholing van installateurs (niveau mbo-4).

Twee studenten van de opleiding Fashion & Textile Technologies wonnen de CleanTech Battle 2018. De Cleantech Battle is een wedstrijd waarin studenten MBO, HBO en WO uit Oost-Nederland strijden om het meest innovatieve Cleantech-idee. Deze battle wordt mede mogelijk gemaakt door de Cleantech Regio (zie paragraaf 5.2). De studenten, Don van Diest en Lago Santos Ligtenberg, wonnen de battle met hun bedrijf LUWIES. Met hun bedrijf maken ze van afval designmeubelen, die ook na gebruik geen afval meer worden en zo voor *zero waste* zorgen.

### Studentenoordeel

**76% (zeer) tevreden**

Het oordeel van de studenten over Saxion en de opleiding is een belangrijke indicator voor de kwaliteit van ons onderwijs. In 2018 is 76% van onze studenten (zeer) tevreden over de opleidingen in het algemeen (2017: 77%). De score op studenttevredenheid is in 2018 7,1 (2017: 7,2). Daarmee zitten we iets onder de door ons gestelde streefwaarde van 7,3.

Studenten zijn met name (zeer) tevreden over de inhoud van de opleiding, de aandacht voor algemene vaardigheden, voor praktijkgericht onderzoek, de voorbereiding op het beroep, de docenten en de groepsgrootte. Op de thema's internationalisering, informatie en kwaliteitszorg blijven de scores veelal nog achter bij de streefwaarde. De verbeteringen op gebied van onderwijslogistiek hebben afgelopen jaren wel tot hogere tevredenheid geleid, maar in 2018 is geen verdere stijging te zien. Daarom blijft verdere ontwikkeling van onze onderwijslogistiek nodig. Dat geldt ook voor het thema kwaliteitszorg, waar studenten vooral betere terugkoppeling willen op verbeteringen naar aanleiding van onderwijsbeoordelingen.

### Visitaties en accreditaties

Twee  
opleidingen  
totaaloordeel  
'goed'

Om de kwaliteit van opleidingen te garanderen, moet de accreditatie van iedere opleiding eenmaal in de zes jaar worden verlengd. Dit gebeurt door de NVAO op basis van een adviesrapport van een door haar ingesteld extern visitatiepanel. Omdat Saxion een positieve Instellingstoets Kwaliteitszorg heeft (zie paragraaf 8.7) is er sprake van een beperkte opleidingsbeoordeling. Daarbij wordt iedere opleiding beoordeeld op vier standaarden: de beoogde leerresultaten, de onderwijsleeromgeving, toetsing en de gerealiseerde leerresultaten. Een opleiding komt voor een eindoordeel 'goed' in aanmerking indien tenminste twee standaarden

met een goed zijn beoordeeld, waaronder de gerealiseerde leerresultaten. In 2018 is bij negen opleidingen een externe visitatie uitgevoerd. Tevens zijn in 2018 de positieve besluiten ontvangen van negen opleidingen die in 2017 zijn gevisiteerd.

Evenals in 2017 hebben twee opleidingen als totaaloordeel een 'goed' met een goede beoordeling op alle vier standaarden behaald (zie tabel 5), namelijk de Bacheloropleiding Industrieel Product Ontwerpen en de Bacheloropleiding Hotel Management. De verwachting is dat de Bacheloropleiding Creative Media & Game Technologies ook een 'goed' als totaaloordeel ontvangt.

Tabel 5, Accreditaties

Opleiding	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Totaal
<i>Visitatie in 2017, besluit NVAO in 2018</i>					
Ba Biologie en medisch laboratoriumonderzoek	G	G	G	V	V
Ba Chemische Technologie	G	G	G	G	G
Ba Chemie	G	G	G	V	V
Ma Educational Leadership	V	G	G	V	V
Ba Opleiding tot fysiotherapeut	G	G	V	V	V
Ba Bedrijfskunde MER	V	V	G	V	V
Ba Civiele Techniek	V	V	G	V	V
Ba HBO-ICT	G	V	V	V	V
Ba Werktuigbouwkunde	G	G	V	V	V
<i>Visitatie in 2018, (concept)besluit NVAO in 2018</i>					
Ba Industrieel Product Ontwerpen	G	G	G	G	G
Ba Hotel Management	G	G	G	G	G
Ma Musculoskeletaal	V	V	V	V	V
<i>Visitatie in 2018, adviesrapport beschikbaar; nog geen besluit NVAO</i>					
Ba Technische Informatica	V	V	V	V	V
<i>Visitatie in 2018, adviesrapport nog niet beschikbaar</i>					
Ba Technische Bedrijfskunde	*	G	V	V	V
Ba Bouwkunde					
Ba Toegepaste Psychologie					
Ba Creative Media & Game Technologies					
Ba Sociaal-Juridische Dienstverlening					

\* in concept adviesrapport opgenomen oordelen

O= onvoldoende V= voldoende G= goed



**Toetsing en beoordeling**

Beweging van summatief naar formatief toetsen

In de zoektocht naar balans tussen ruimte voor de docent in de rol van de examinerator en een transparante verantwoording van beoordelingen, is gestuurde toetsprofessionalisering van docenten nodig. Afronding van en vervolg op de BKE-scholing (Basis Kwalificatie Examinering) heeft onze focus. Een belangrijke ontwikkeling is de beweging van hoofdzakelijk summatieve toetsing (met beoordeling die leidt tot toekenning van studiepunten) naar meer formatieve toetsing (die ontwikkelingsgericht is en de student ondersteunt en stimuleert in het leerproces). Toetsing wordt daarmee zichtbaarder een element van het leerproces van de student en daarmee van zijn of haar ontwikkeling.

We werken bij alle opleidingen continu aan verbetering en verantwoording van het eindniveau. Uit een inventarisatie blijkt dat opleidingen hun visie op de aspecten ‘gekwaliceerd beginnend beroepsbeoefenaar’ en ‘onderzoekend vermogen’ van het eindniveau actueel hebben. Andere aspecten laten goede en noodzakelijke ontwikkelingen zien. Het gaat dan bijvoorbeeld om ‘internationalisering’ en ‘taal en communicatie’. De ontwikkeling van taalbeleid wordt inmiddels instellingsbreed ondersteund, onder andere met de bouwsteen Taalontwikkeling (zie paragraaf 4.2).

Alle opleidingen werken met het protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0 (Andriessen, Sluijsmans, Snel, & Jacobs, 2017), dat in een pilot van de Vereniging Hogescholen is ontwikkeld en waaraan onze opleiding Bedrijfseconomie succesvol heeft bijgedragen. Verder zullen we inspanningen om de externe validering van toetsing te versterken voortzetten. Voorbeelden zijn het investeren in instellingsoverstijgende toetsen, externe leden in commissies, toetsbekwaamheid (BKE-certificering en scholing) en het betrekken van externen bij het gehele toetsproces.

Saxion is betrokken bij het netwerk ‘Je ogen uitkijken’ dat zich richt op BKE/SKE en het protocol Afstuderen, en bij het platform ‘Leren van Toetsen’, waar hogescholen kennis ontwikkelen en uitwisselen over toetsing.

### Opleidingscommissies

Per 1 september 2017 zijn voor alle opleidingen opleidingscommissies ingesteld volgens het vernieuwde reglement opleidingscommissies. Deze commissies hebben gedurende het afgelopen jaar meer en meer hun weg weten vinden in hun nieuwe rol in de medezeggenschap. Veel nieuwe leden hebben gebruik gemaakt van de aangeboden scholing.

We hechten er waarde aan dat de commissies gesprekspartner van de opleiding zijn, gericht op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en vernieuwing van het onderwijs. Een eerste evaluatie van het functioneren van de opleidingscommissies wordt uitgevoerd in de loop van 2019. Daarin nemen we de ervaringen met betrokkenheid bij de totstandkoming van het plan kwaliteitsafspraken mee.

## 4.4 Aanbod van onderwijs

### Ontwikkelingen

Brede hogeschool

Saxion heeft een breed scala aan opleidingen, passend bij een brede hogeschool. In 2018 (peildatum: 1 september 2018) had Saxion (exclusief Saxion Next) 6 associate degree (Ad)-opleidingen, 43 bacheloropleidingen en 13 masteropleidingen. Het aantal Ad-opleidingen is in 2018 met één toegenomen. Het aantal bacheloropleidingen is stabiel, mede doordat landelijk behoudend wordt omgegaan met het starten van nieuwe opleidingen in het technisch en economisch domein. Verdere uitbreiding van het aanbod masteropleidingen staat op de agenda voor 2019 en verder. Vanaf 2019 maken we werk van een meer systematische ontwikkeling en evaluatie van het opleidingsportfolio. Daarbij spelen factoren als doelmatigheid van bestaand aanbod, demografische ontwikkelingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de studentenvraag en een leven lang leren een rol.

### Bacheloropleidingen

Inspelend op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt veranderen onze bacheloropleidingen. We leiden multicompetente, breedgeschoolde hbo bachelor professionals op die domeinoverstijgend en interdisciplinair kunnen samenwerken. Uiteraard blijft er behoefte aan een aantal meer specialistische opleidingen. Saxion biedt beide. Na de landelijk doorgevoerde verbreding van de opleidingen in het technische domein, volgden in 2018 de opleidingen in het economische domein. In dit kader heeft het ministerie van OCW bepaald dat, in navolging van een inhoudelijke versterking van alle opleidingen binnen dit domein, ook de gehanteerde graadtoevoegingen en titulaturen aan gaan sluiten bij wat internationaal gangbaar is. Dit verhoogt de internationale herkenbaarheid en erkenning van deze diploma's. Voor Saxion betekent dit dat de bacheloropleidingen gericht op management of bestuurskunde (zoals Hotel Management, Tourism Management of Bestuurskunde)

per 1 september 2018 de graadtoevoeging 'of Arts' hanteren. De opleidingen gericht op bedrijfskunde, ondernemerschap of accountancy (bijvoorbeeld Bedrijfskunde, Commerciële Economie of Ondernemen en Retail Management) voeren per 1 september de graadtoevoeging 'of Science'. Alleen de bacheloropleiding International Business mag nog de graadtoevoeging 'of Business Administration' gebruiken.

### Masteropleidingen

#### Streven naar uitbreiding masteronderwijs

Saxion streeft naar uitbreiding van het masteronderwijs, waarbij masteropleidingen die passen binnen de profilering Living Technology prioriteit hebben. We verbinden het masteronderwijs, het praktijkgericht onderzoek en het promotiebeleid van Saxion met elkaar. Zo versterken we Saxion als University of Applied Sciences en vergroten we onze bijdrage aan de regio.

Na een initiële afwijzing van de bekostigingsaanvraag van de master Facility and Real Estate Management hebben Saxion en Hogeschool Zuyd gezamenlijk een nieuwe aanvraag voorbereid voor deze master, die begin 2019 door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs beoordeeld zal worden.

### Associate degree-opleidingen (Ad-opleidingen)

#### Ontwikkeling brede Ad's

Saxion ontwikkelt bij voorkeur brede Ad-opleidingen met kansrijke uitstroomprofielen in nauwe samenspraak met regionale ROC's en regionale ondernemingen en instellingen. We leggen daarbij de focus op Ad-opleidingen in deeltijd, omdat wij de combinatie werken en leren als een krachtig aanbod zien voor met name studenten met een mbo-kwalificatie als vooropleiding. De coördinatie van de ontwikkeling en verzorging van nieuwe Ad-opleidingen ligt bij de Saxion Parttime School.

De levensvatbaarheid van de bestaande Ad-licenties is nog onderwerp van gesprek. Door middel van arbeidsmarktonderzoek brengen we in beeld of deze licenties kunnen worden omgebouwd naar brede Ad-opleidingen. In afwachting daarvan is de instroom voor Ad's Business IT & Management, Technische Bedrijfskunde, Technische Informatie en Werktuigbouwkunde stopgezet. Alleen de Ad-opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement is in deze richting herontworpen.

De vernieuwing van het aanbod Ad-opleidingen krijgt stap voor stap vorm. De nieuwe Ad Pedagogisch Educatief Professional, die in september van start is gegaan, voorziet in de verwachte behoefte van het werkveld, getuige het aantal aanmeldingen (ruim 60).

In 2018 hebben we groen licht gekregen om te starten met de Ad's Coachen en Leidinggeven en Bouwkunde.

### Minoren

#### Discipline- en domein-overstijgende minoren

De governance rondom minoren is verbeterd. Op basis van het advies van de daartoe ingestelde minorcommissie is het minorenbeleid geactualiseerd, zijn passende kwaliteitscriteria geformuleerd en is het aanbod voor studiejaar 2019/2020 vastgesteld. We zien dat de toenemende samenwerking tussen domeinen leidt tot discipline- en domeinoverstijgende minoren (cross-overs). Ook het aantal minoren dat aansluit bij het profiel Living Technology neemt toe. Deze ontwikkeling zetten we voort. Het doel is een structureel aantrekkelijk aanbod voor studenten van Saxion en van andere instellingen.

### Top Talent Programma's en Comenius Leadership Fellow

Saxion investeert met Top Talent Programma's in getalenteerde studenten die een extra uitdaging aankunnen naast hun studie. Honoursprogramma's zijn verbredend en ontwikkelen studenten tot *reflective professionals*, als bruggenbouwers tussen domeinen. Excellentietrajecten bieden studenten een inhoudelijke verdieping als gespecialiseerde professionals, die kunnen bijdragen aan innovaties op brancheniveau.

Saxion bood in 2018 veertien Top Talent Programma's aan: negen Honours programma's en vijf Excellentietrajecten. Aan de Top Talent Programma's namen 459 studenten deel (in 2017: 426). 56 studenten ontvingen op hun bachelor getuigschrift de vermelding dat ze succesvol aan een Top Talent Programma hebben deelgenomen. De kwaliteit van de programma's is goed. Dit blijkt onder meer uit de waardering van de deelnemende studenten voor de programma's (score enquête 2018: 7,7).

#### Saxion Honours Approach

In 2018 zijn de ervaringen bij de Top Talent Programma's samengebracht in de Saxion Honours Approach. Deze bestaat uit vier pijlers: community leren, authentieke opdrachten, kritische reflectie en persoonlijke, professionele ontwikkeling. De Honours Approach kent inmiddels een breder bereik dan de Top Talent Programma's:

- De Top Talent Programma's vormen ook een proeftuin voor innovatie van het reguliere onderwijs;
- Talentontwikkeling. In 2018 hebben we samen met het lectoraat Innovatief & Effectief Onderwijs een breed verspreid en goed ont-

vangen discussiedocument over Talentontwikkeling gemaakt, waarin wordt gepleit voor het integreren van talentgericht en competentiegericht onderwijs;

- Comenius Leadership Fellow. Doel van deze beurs is om Top Talent ervaringen te vertalen naar studenten die op het punt staan uit te vallen uit hun reguliere opleiding. De beurs, ter hoogte van € 250.000, is toegekend aan Marike Lammers, programmadirecteur Top Talent Saxion. Als Fellow is zij lid van landelijk Comenius netwerk, een KNAW-netwerk van onderwijsvernieuwers.

Het Comenius Leadership Fellow project richt zich op studenten met een hoge kans op uitval. Met behulp van de Comeniusbeurs bieden wij deze studenten een programma, dat is gebaseerd op de Honours Approach. Voor deze groep ontwikkelen wij de Honours Journey, waarin zij in acht dagdelen hun talenten en drijfveren ontdekken en ontwikkelen. Community leren en ervaringsgericht leren staan centraal. Er worden docenten geworven om studenten te begeleiden. Zij volgen tijdens het traject een training over het bouwen van een veilige 'learning community' en het coachen van studenten. Mede op basis van gesprekken met betrokken studenten en docenten is een training voor studieloopbaanbegeleiders ontworpen. In september is een eerste training van start gegaan. Er was veel animo: twintig studieloopbaanbegeleiders van zes academies nemen deel. Op 28 februari 2019 gaat de Honours Journey voor studenten van start zoals in de Comeniusaanvraag beschreven staat.

## 4.5 Leven Lang Leren

### Saxion Parttime School

Breed,  
samenhangend  
en flexibel  
onderwijs-  
aanbod

Saxion heeft Leven Lang Leren als een deel van haar maatschappelijke opdracht geformuleerd en brengt - gefaseerd – alle deeltijdopleidingen onder in de Saxion Parttime School. Zo komt een hogeschoolbreed, samenhangend, flexibel onderwijsaanbod voor deeltijdstudenten én cursisten beschikbaar. Het programma van de Saxion Parttime School is flexibel met betrekking tot inhoud, volgorde, tempo, tijd, locatie, begeleiding en toetsing. Het programma richt zich op ontwikkelvragen van werkenden en bedrijven die zich willen op-, om- of bijscholen. Het onderwijs kenmerkt zich door een mix van online leren, benutting van de relevante praktijkomgeving en bijeenkomsten waarin bijvoorbeeld multidisciplinair wordt samengewerkt aan opdrachten

die studenten ontlenen aan hun eigen werkcontext. Dankzij een uitgebalanceerd en volledig modulair aanbod, wordt een optimale keuzeruimte voor studenten gecreëerd. Uitgaan van leeruitkomsten maakt het mogelijk om ook los van het moduleaanbod al aanwezige kennis en vaardigheden te toetsen en te valideren. Het onderwijs van de Saxion Parttime School maakt deel uit van de pilot Flexibilisering en het experiment Vraagfinanciering van het ministerie van OCW.

Om de toegankelijkheid van het onderwijs voor de werkende professional te vergroten, bestaat vanaf 2017/2018 de mogelijkheid om dat wat al beheerst wordt te laten valideren, zodat er aanzienlijk verkorte trajecten ontstaan en er tijdefficiënte leerwegen mogelijk worden.

In september 2018 is de flexibele deeltijd wederom fors gegroeid. In de sector techniek zijn drie nieuwe (bachelor)opleidingen gestart (Elektrotechniek, Werktuigbouw en Technische Bedrijfskunde). Ook is de belangstelling van studenten voor de sector Zorg & Welzijn sterk groeiend. Daardoor is het totale aantal studenten per september 2018 gegroeid tot boven de 1.250. Met dezelfde modules wordt maatwerk vormgegeven bij een vijftal bedrijven en instellingen met ongeveer 100 deelnemers. Ook cursisten nemen deel aan het deeltijdonderwijs. Veel van deze cursisten besluiten overigens zich na enige tijd als (bekostigde) student in te schrijven.

In februari 2019 verwachten we ongeveer 200 nieuwe studenten voor onze opleidingen.

De opleiding Verpleegkunde is vormgegeven in deeltijd en in duale vorm. Niet alleen studenten die al werken in de zorg (vaak met een kwalificatie mbo-verpleegkunde) nemen deel aan de opleiding, maar ook 'switchers' vanuit andere sectoren. Deze studenten hebben dan een leer- en werkovereenkomst met hun werkgever. De onderwijsroute wordt geoptimaliseerd om zo snel mogelijk inzetbaar te zijn in het werk. Saxion Parttime School maakt onder andere deel uit van het project Verbrede leerpaden. Een samenwerking tussen zorgorganisaties, gemeente en onderwijs om zowel medewerkers te behouden als aan te trekken. In dit project worden vanaf 2018 25 zij-instromers (mbo-hbo) opgeleid.

De opleiding Mechatronica is in ons assortiment een bijzondere opleiding: deze is gebaseerd op het experiment Vraagfinanciering. Dat betekent dat studenten vouchers van de overheid krijgen die zij kunnen besteden aan 'bouwstenen' in ons onderwijs. We startten in 2016/2017

met 7 en het jaar erop met 26 studenten. Daarna is het aantal startende studenten gedaald naar 8. De terugval lijkt een direct gevolg van het hoge collegegeld van de vraagfinancieringsopleiding in combinatie met de start van twee bekostigde technische deeltijdopleidingen (Electrotechniek en Werktuigbouw) in 2018/2019. In de paragraaf Vraaggestuurd Deeltijdonderwijs is aanvullende informatie opgenomen over de opleiding Mechatronica in het experiment Vraagfinanciering.

We organiseren diverse open avonden voor het deeltijdonderwijs en de belangstelling daarvoor neemt aantoonbaar toe. We werken eraan om op de open avonden voor deeltijd niet alleen opleidingen aan te bieden, maar ook om werkgevers en bedrijven de gelegenheid te geven zich daar te presenteren met leer-werkplekken en valideringstrajecten. Daarnaast bieden we workshops CV schrijven en gebruik van LinkedIn.

### Vraaggestuurd Deeltijdonderwijs

Saxion is in 2016 gestart met vraaggestuurd deeltijdonderwijs. Dit type onderwijs biedt de deelnemende studenten de mogelijkheid deeltijdonderwijs af te nemen in bouwstenen van 30 EC (een half jaar). Het deeltijdonderwijs dat hiervoor in aanmerking komt, zijn geaccrediteerde bachelor- en masteropleidingen. Om een vraaggestuurde deeltijdopleiding te kunnen volgen, kunnen studenten een voucher inzetten. De student komt alleen in aanmerking voor een voucher, indien hij of

zij niet eerder een bekostigde graad heeft behaald voor respectievelijk een bekostigde bacheloropleiding of een bekostigde masteropleiding in Nederland.

Saxion biedt met ingang van 1 september 2016 de deeltijd bacheloropleiding Mechatronica aan als vraaggestuurde opleiding. De hoogte van het collegegeld per 30 EC bedraagt € 3.475. Hiervan wordt € 1.250 voldaan door de werkgever. Door het inzetten van de voucher krijgt de student een vermindering van het collegegeld van € 1.250 en moet de student zelf nog € 975 voldoen. Een student mag een half jaar langer doen over de bouwsteen zonder dat daarvoor extra collegegeld gevraagd wordt. De student studeert dan het tweede half jaar zonder voucher.

Studenten die überhaupt geen aanspraak kunnen maken op een voucher omdat ze al een graad hebben behaald in het hoger onderwijs betalen per module € 2.750, onder de voorwaarde dat de werkgever € 1.250 voldoet. Het bedrag € 2.750 (de helft van het instellingscollegegeld voor het reguliere bekostigde onderwijs) is opgebouwd uit € 1.500 collegegeld en € 1.250 werkgeversbijdrage. In de opleiding Mechatronica zitten twee studenten die dit bedrag per module betalen.

Er zijn alleen propedeutische getuigschriften behaald. Omdat er nog geen afstudeerders zijn, zijn er nog geen eindgetuigschriften uitgereikt.

Tabel 6, Overzicht van ingezette vouchers

Studiejaar	Bouwsteen 1		Bouwsteen 2		Bouwsteen 3		Bouwsteen 4		Bouwsteen 5		Totaal	
	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV
2016/2017	6	1	5	1							11	2
2017/2018	26				5	1	4	1			35	2
2018/2019	8		1	6	4				5	1	18	7

\* MV = met voucher, ZV = zonder voucher (student kan geen aanspraak maken op voucher of doet een half jaar langer over een bouwsteen)

## 4.6 Kwaliteitsafspraken

Het in april 2018 gesloten sectorakkoord tussen de Vereniging Hogescholen en de minister van OCW vormde het officiële startschot voor de planvorming in het kader van de besteding van de studievoorschotmiddelen. Die middelen komen met ingang van 2019 beschikbaar voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de zogenaamde kwaliteitsafspraken. Saxion heeft, evenals de overgrote meerderheid van andere HO-instellingen, conform de daarover gemaakte afspraken al vanaf 2014 in de vorm van voorinvesteringen extra middelen ingezet voor kwaliteitsverbetering.

Saxion heeft gekozen voor het addendum-model voor het plan kwaliteitsafspraken. Enerzijds om de huidige beleidsperiode 2016-2020 voort te zetten met onze visie op onderwijs en onderzoek 'Doeners met Denkkracht' als basis. Anderzijds om juist de met de voorinvesteringen ingeslagen weg voort te zetten en zo een breuk in verbeteringen en vernieuwingen die zijn ingezet, te voorkomen.

Op basis van een analyse van de bestedingen in de afgelopen jaren en de in de jaarplannen en begrotingen 2018 opgenomen plannen, hebben we een nulsituatie beschreven en vastgelegd, zowel wat betreft de inhoudelijke keuzes als de daarop ingezette middelen. Met ingang van 2019 wordt de financiële inzet geormerkt, waarmee we tegemoetkomen aan overeengekomen verantwoordingsisen.

**Accenten kwaliteitsafspraken** Wij bouwen bij de besteding van de studievoorschotmiddelen voort op de al gedane investeringen en leggen de volgende accenten:

- Versterking projectonderwijs (en andere werkvormen); inzet van themadocenten, integratie onderzoek in onderwijs, multidisciplinair onderwijs, zoals Smart Solutions Semester;
- Versterking investering in faciliteiten die passen bij nieuwe manieren van onderwijs zoals labs en digitalisering/digitale didactiek;
- Continuering studiebegeleiding en afstudeerbegeleiding gericht op studiesucces.

Professionalisering van docenten is een essentiële randvoorwaarde.

De accenten sluiten aan bij de thema's die genoemd zijn in het sectorakkoord hbo. Voor versterking projectonderwijs gaat het dan om thema 1, 'Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)'.

Investerings in faciliteiten passend bij nieuwe manieren van onderwijs sluiten aan bij thema 4, 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten'. Het derde accent, continuering studiebegeleiding en afstudeerbegeleiding, sluit aan bij thema 2, 'Meer en betere begeleiding van studenten'.

De tot en met 2018 door academies ingezette middelen zijn verdeeld over de hierboven genoemde accenten. Voor de situatie 2019 en 2020 is de verdeling gekoppeld aan deze accenten. De specifiek voor de uitvoering en realisering van de kwaliteitsafspraken benodigde professionalisering van docenten brengen we onder in de drie accenten. Een voorbeeld is een training tutorvaardigheid, die nodig is om projectonderwijs in het Smart Solutions Semester adequaat te kunnen begeleiden. Deze keuze is opgenomen in de voorjaarsnota en kaderbrief 2019 (hoofdpijnen van de begroting).

In dit stadium van ontwikkeling van het plan kwaliteitsafspraken voeren we regelmatig overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). De aanpak, de voorjaarsnota en kaderbrief zijn positief ontvangen door de CMR. De beschreven en vastgelegde nulsituatie heeft de instemming van de CMR. De betrokkenheid van studenten en docenten op academieniveau krijgt tot dusverre invulling doordat de jaarplannen en begroting 2019 in de Academieraden zijn besproken en Academieraden hierop instemming hebben gegeven.

Vanaf najaar 2018 krijgt de planvorming kwaliteitsafspraken gestalte in samenhang met de ontwikkeling van het Saxion Onderwijsmodel (zie paragraaf 4.7). Het Saxion Onderwijsmodel is ook richtinggevend voor de definitieve keuzes die we maken in het plan kwaliteitsafspraken, dat in het voorjaar 2019 afgerond wordt. De beoordeling van het plan door een auditpanel van de NVAO is gepland op 2 oktober 2019.

## 4.7 Ontwikkelingen

### Saxion Onderwijs Model (SOM)

**Toekomstgericht onderwijs** Saxion werkt toe naar één onderwijsmodel, ondersteunend aan het realiseren van uitstekend, toekomstgericht onderwijs. Het Saxion Onderwijsmodel bestaat uit een heldere visie, uitgangspunten en standaarden, die nodig zijn om het onderwijs te ontwikkelen en goed uit te voeren. Bij het ontwikkelen van het Saxion Onderwijsmodel

bouwen we voort op *good practices* en ontwikkelingen in opleidingen. Daarnaast zijn de opbrengsten vanuit een *future search*<sup>1</sup> (februari 2018) en het 'Raamwerk van het onderwijs van de toekomst' een belangrijk vertrekpunt. 'Doeners met Denkkracht' (onze visie op onderwijs en onderzoek) is een belangrijke onderlegger.

Het Saxion Onderwijsmodel wordt gebaseerd op een aantal principes:

- Interdisciplinair werken in projecten, geïnspireerd op het Smart Solutions Semester, (Stads)labs, ateliers, divers projectonderwijs;
- Modulen van gestandaardiseerde omvang, om flexibel en gepersonaliseerd leren en persoonlijke keuzes in het onderwijs te faciliteren;
- Vorming van de T-shaped professional: in de eerste twee jaren focus op een goede kennisbasis en in het derde en vierde jaar aandacht voor verbreding en verdieping;
- Optimale mix tussen online en face-to-face onderwijs;
- Werken aan en leren van authentieke vraagstukken;
- Living Technology als inhoudelijk profileringspunt;
- Onderwijs dat recht doet aan verschillen tussen studenten, sectoren en verschillen in leren.

Er worden daarnaast uitgangspunten en standaarden gehanteerd op onderwijslogistiek terrein, op HR (scholing en docentrollen), op ICT (digitale leeromgeving) en op de fysieke leer- en werkomgeving.

Voor het ontwerpen en maken van het nieuwe onderwijs worden ondersteunende producten en diensten ontwikkeld. Daarbij kan gedacht worden aan een methode voor curriculumontwerp en scholingsaanbod voor docenten.

Saxion kiest met het Saxion Onderwijsmodel voor een model waarbij iedere student trots is op en geïnspireerd wordt door het onderwijs dat zij of hij volgt bij Saxion. Docenten maken het verschil: zij richten hun onderwijs er op in en vormen de brug tussen opleiding en werkveld, in samenspel met de student en bedrijven en organisaties. Het onderwijsmodel stelt ons in staat flexibel en slagvaardig in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt, en daar zelfs op vooruit te lopen. We treden ermee naar buiten, zodat onze studenten en het werkveld weten: 'Zo doet Saxion dat.'

### Een belangrijke keuze bij de start van Saxion Onderwijsmodel

Saxion kiest voor toetseenheden van 5 European Credits (EC) of een veelvoud daarvan, met een maximum van 30 EC. Een opleiding kan in voorkomende gevallen ook kiezen voor deeltolsten binnen die toetseenheden, bijvoorbeeld omdat een landelijk kader daarom vraagt. Dat deze keuze nu al is gemaakt, komt voort uit de behoefte aan een duidelijke uitspraak over dit onderwerp bij opleidingen die werken aan curriculumvernieuwing. Deze keuze wordt gefaseerd ingevoerd vanaf studiejaar 2020/2021.

### Onderwijslogistiek

**Wendbaar en toekomstbestendig plannen en roosteren** In het programma Onderwijslogistiek in 4D (OL4D) werken we vanuit het gezamenlijk belang aan een verbetering van de gehele keten onderwijslogistiek. Het lange termijn doel van het programma is het verbeteren van de studenttevredenheid op roosteren (NSE) van 6,3 naar 7,3. Ook richten we ons op wendbaar en toekomstbestendig plannen en roosteren. In 2018 is de volgende voortgang geboekt:

- Handhaving van de NSE score 6,9 op Saxionniveau. Bij de academies waar intensief is ingezet op verbetering van het proces zijn stijgingen van minimaal 0,3 gerealiseerd;
- Het digitaal dashboard studentgericht roosteren is beschikbaar. Daarin meten we diverse elementen van onderwijslogistiek, geformuleerd in 'studentbeloften';
- Er is een stijging gerealiseerd in twee studentbeloften: steeds meer opleidingen weten minimaal 1 vrije lesdag per week te handhaven en een pauze tussen 11.00 en 14.00 uur in te roosteren;
- Studentbeloften voor het onderwijs van de toekomst zijn geformuleerd, als basis voor het Saxion Onderwijsmodel;
- Er hebben pilots met een rollend semesterrooster plaatsgevonden; publicatie van het rooster is daarbij met gemiddeld 6 weken vervoegd;
- Aanbesteding voor een plan- en roosterprogramma zijn afgerond binnen tijd en budget;
- Vertegenwoordigers van alle academies en Roostering & Toetsing zijn betrokken bij een of meer OL4D pilots of deelprojecten. Er is sprake van een productieve samenwerking met diverse ondersteunende afdelingen.

1. Future search is een methode waarbij in een gezamenlijke sessie een vraagstuk onderzocht en besproken wordt door een brede groep van betrokkenen, met daarbij de gewenste, toekomstige situatie als uitgangspunt.

# Praktijkgericht onderzoek en valorisatie

## 5

### 5.1 Inleiding

#### Versterking van ons onderzoek

Saxion ontwikkelt zich als kennisinstituut, met een prominente plaats voor onderzoek op de strategische agenda. We streven naar versterking van ons onderzoek, waarmee we de regio versterken en een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Per 1 januari is de Saxion Research & Graduate School (SRGS) van start gegaan, waarmee onderzoek en de kwaliteit van onderzoek een impuls krijgen. Vanuit de SRGS worden onderzoeksactiviteiten nadrukkelijker aan de corporate onderzoeksagenda verbonden. Ook zetten we in op versterking van het masteronderwijs (zie paragraaf 4.4) en de ontwikkeling van het promovendebelief. SRGS geeft tevens sturing aan het toewerken naar een op elkaar afgestemde wijze van kwaliteitsinvulling van het praktijkgericht onderzoek. Saxion versterken als University of Applied Sciences vraagt om een geïntegreerd productportfolio masteronderwijs, praktijkgericht onderzoek en promotiebeleid. Living Technology is daarin een rode draad.

### 5.2 Saxion Research & Graduate School

#### Promotiebeleid

#### Promotierecht

Er is een start gemaakt met een community voor promovendi waarbij alle Saxioncollega's zijn uitgenodigd die bezig zijn met een promotietraject. De komende jaren wordt deze verder uitgebouwd, vooral om extra ondersteunend te zijn voor de promovendi. Aanpassing van het promotiebeleid was tevens een belangrijk speerpunt, met als voornaamste doel om de daarmee gepaard gaande investeringen nog meer in relatie te brengen met de strategische doelen en de corporate onderzoeksagenda, met als focus Living Technology. Verder is samen met enkele andere hogescholen een start gemaakt met een verkenning naar de mogelijkheden van een te starten Professional Doctorate (PD), specifiek voor het hbo. Met deze verkenning wordt een relatie gelegd met de nieuw te ontwikkelen Wetenschapsagenda. Het streven is het promotierecht ook te kunnen koppelen aan het lectoraat. Drie Saxioncollega's zijn in 2018 gestart met hun promotietraject. Een actiepoint voor 2018 was om in het kader van het strategisch personeelsplan

Onderzoek meer (in)zicht te verkrijgen in en op het gewenste aantal promovendi. Dit actiepoint is niet afgerond in 2018 en blijft onverkort van belang voor de komende jaren.

#### Praktijkgericht onderzoek

#### Missiegedreven onderzoek

Het realiseren van sociaal-maatschappelijke impact en nieuwe bedrijvigheid is de kern geworden van het hbo-onderzoek. Zowel nationaal als internationaal wordt steeds meer gesproken over missiegedreven onderzoek. Praktisch betekent dit dat we steeds meer afstappen van een projectgedreven benadering en kiezen voor onderzoek ingebed in een groter thema dat op nationaal of internationaal niveau om kennis vraagt, zoals klimaatvraagstukken of technologische vraagstukken. Voor Saxion betekent dit dat wij partner zijn in Regiodeals en Citydeals, waarin samen met andere kennisinstellingen, bedrijven en overheden meerjarig gewerkt wordt aan grotere onderzoek- en onderwijsgerelateerde projecten. Een voorbeeld is de eind 2018 gehonoreerde Regiodeal Twente.

In 2018 kregen de Saxion Research Services de aandacht en werd het project Research Data Management afgesloten. In het kader van *open access* en *open science* werd de repository, de centrale opslagplaats voor onderzoeksresultaten, in 2018 verder opengesteld voor het publiceren van alle onderzoeksresultaten.

Werken volgens de stappen van de 'Keten Subsiediemanagement' biedt merkbaar betere sturingsmogelijkheden op de projecten doordat we steeds beter inzicht krijgen in succesfactoren en ook in werkbelasting. Deze ervaringen nemen we mee in de verbetering van de ondersteuning tijdens de gehele onderzoeksketen. Eind 2018 is een start gemaakt met de digitalisering van de 'Keten Subsiediemanagement'.

#### Subsidies

Saxion zet in op nationale en internationale groei door toenemende deelname aan onderzoeks- en onderwijsprojecten. Lectoren en docenten zijn verbonden in netwerken en identificeren een groeiend aantal projectkansen. Er zijn 64 financieringsaanvragen gedaan bij 43 verschillende subsidieprogramma's, beschikbaar gesteld vanuit ministeries, agentschappen, provincies en lokale overheden. Daarvan zijn er 21

gehonoreerd. Van 18 aanvragen is de uitslag nog niet bekend. Blijvende prioriteit zijn de aanvragen bij het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek (NRPO/SIA), maar ook zijn we actief bij de andere onderdelen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk onderzoek (NWO). Maatschappelijke uitdagingen gaan we aan in projectvoorstellen in de Nationale Wetenschapsagenda en Cross over calls. Toekenning van Regiodeal en Citydeals verbindt ons met lokale overheden.

## 5.3 Kwaliteit en aanbod van onderzoek

### Ontwikkelingen in het lectoraatsportfolio

**39 lectoraten** In 2018 (peildatum: 31 december 2018) heeft Saxion 39 lectoraten (zie bijlage 4). Er zijn zes lectoraten gestart in 2018:

- Overheid, Markt en Samenleving;
- Hospitality in Netwerken;
- Regio-ontwikkeling;
- Businessmodellen;
- Digital Intelligence & Business;
- Maatschappelijke Veiligheid. In dit lectoraat is het voormalige lectoraat Risicobeheersing opgegaan.

Daarnaast is in 2018 het besluit genomen tot het starten van het lectoraat Blockchain, is de naam Kennisinnovatief Ondernemerschap gewijzigd in Business Creation en is Media Technology Design gewijzigd in Smart Cities.

### Externe visitaties

Om de kwaliteit van het onderzoek te borgen, worden lectoraten periodiek geëvalueerd. Lectoraten hebben in principe een looptijd van zes jaar. In dat tijdsbestek vindt na drie jaar een externe visitatie plaats, waarbij de voortgang en de resultaten worden beoordeeld. Visitaties worden uitgevoerd door een commissie van externe deskundigen en vinden plaats aan de hand van de standaarden van het landelijk geldende Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. In 2018 vonden zeven visitaties plaats. Tabel 7 geeft een overzicht van de resultaten hiervan.

Tabel 7, Resultaten externe visitaties lectoraten BKO 2016-2022

Lectoraten	Onderzoeks-profiel en doelstellingen	Organisatie, mensen en middelen	Onderzoek-proces	Resultaten en impact	Evaluatie van processen en resultaten
Smart Industry & Human Capital	G	G	V	G	✓
Mechatronica, Service Robotics & Medical Devices	V	V	G	G	✓
Vernieuwingsonderwijs	G	G	E	G	✓
Industrial Design	V	G	G	G	✓
Duurzame Energievoorziening	V	V	G	G	✓
Bodem en Ondergrond	V	G	V	V	✓
Advanced Forensic Technology	G	G	V	G	✓

*E = excellent, G = goed, V = voldoende, O = onvoldoende, ✓ = voldaan, X = niet voldaan*



Het lectoraat Vernieuwingsonderwijs springt er in positieve zin uit. Op onderzoeksproces scoort dit lectoraat 'excellent'. Het onderzoeksdomein is gecompliceerd door zijn vele variabelen. De onderzoeksvragen vergen veelal experimentele en ontwerpgerichte aanpakken. Daarbij is de betrokkenheid van de werkveldprofessionals zo belangrijk en intens, dat onderzoekers stevig in hun schoenen moeten staan om de doelstellingen en voorwaarden van het onderzoek te kunnen verantwoorden. Volgens de visitatiecommissie slagen zij daar goed in.

### Interne eindevaluaties

Aan het einde van de looptijd van een lectoraat vindt er een interne eindevaluatie (met peer feedback van externe stakeholders) plaats en wordt de keuze gemaakt het lectoraat te verlengen of te beëindigen. In 2018 zijn bij twee lectoraten interne eindevaluaties uitgevoerd en is besloten tot verlenging van de betreffende lectoraten. Het betreft ten eerste het lectoraat Gedrag- en Leerproblemen, dat haar ambities en doelen heeft gesteld voor de komende jaren binnen de onderzoekslijnen voor- en vroegschoolse educatie, optimalisering van schoolloopbanen en keuzeprocessen. Ten tweede betreft het het lectoraat Strategisch HRM met als onderscheidend kenmerk het belang dat gehecht wordt aan sociale cohesie. Dit lectoraat heeft een heldere goed onderbouwde visie op onderzoek (Engaged Scholarship, praktijkgerichtheid, afbakening werkgebied, toegankelijkheid) en de visie op het beoogde onderwijs in relatie tot Living Technology.

De eindevaluaties van de lectoraten Nanotechnology: NanoBioInterface en Rich Media en Teacher Learning zijn verplaatst naar 2019.

### Indicatoren praktijkgericht onderzoek

Brancheprotocol  
Kwaliteitszorg  
Onderzoek

Saxion hanteert al meerdere jaren een set indicatoren waarmee we onze inspanningen, ontwikkelingen en resultaten op het gebied van praktijkgericht onderzoek duiden. De indicatoren hebben als functie de dialoog tussen onderzoek(er), onderwijs en werkveld te richten en te stimuleren.

Met ingang van 2017 is de set indicatoren afgestemd op de afspraken die hogescholen hebben vastgelegd in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022. Saxion gebruikt negen indicatoren. Het betreft de volgende indicatoren:

### Input

1. Middelen voor onderzoek;
2. Inzet voor onderzoek;

### Beroepspraktijk en maatschappij

3. Producten voor beroepspraktijk en maatschappij;
4. Werkveldtevredenheid;

### Onderwijs en professionalisering

5. Producten onderwijs;
6. Professionalisering;

### Kennisontwikkeling

7. Externe presentaties en demonstraties;
8. Publicaties;
9. Toegekende subsidiebedragen.

De administratieve omgeving voor en de processen van registratie van gegevens die nodig zijn voor het presenteren van de resultaten, is nog in ontwikkeling. Zo is een begin gemaakt met het registreren van onderzoeksproducties in een centrale Saxion Repository. In 2018 is de repository verder gevuld; vanaf 2019 zal de repository als bron dienen voor enkele van de indicatoren.

### Circulaire economie en duurzaamheid

Sustainable  
Development  
Goals

Het commitment van Saxion om duurzaamheid en circulariteit een plek te geven is zichtbaar in de ondertekening van de Sustainable Development Goals in maart 2018. Deze duurzame ontwikkelingsdoelen moeten in 2030 een eind maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Daar zet Saxion zich voor in.

Diverse lectoraten verrichten onderzoek dat een bijdrage levert aan kennisontwikkeling op het gebied van de circulaire economie. Het gaat daarbij om lectoraten die zich bezig houden met grondstoffen en lectoraten die onderzoek doen naar technologieontwikkelingen die passen bij circulariteit. Hierin zijn nog verbeteringen mogelijk; we kunnen meer verdieping bereiken in het onderzoek naar (technologische) strategieën van de circulaire economie. Ook willen we de verbinding tussen de lectoraten verbeteren, om zo de onderzoekscapaciteit beter

te benutten en gezamenlijk een sterkere profilering van het onderzoek te realiseren.

Voorbeelden van onderzoeken in het kader van duurzaamheid zijn:

- Solar Parking: onderzoek naar zonnepanelen op de parkeerplaatsen bij de Saxion locatie in Deventer;
- Ontwerpen voor een klimaatbestendige inrichting van bedrijventerrein Bergweide, door twee studenten Stedenbouwkundig Ontwerpen;
- Onderzoek naar de vraag: wat doet Saxion op dit moment in haar opleidingen om de toekomstige professional goed uit te rusten voor een duurzame wereld?
- Energiebesparende onderzoeken voor het Saxion gebouw in Deventer;
- Verkenning van mogelijkheden voor inpassing zonne-energie in Olst, in opdracht van Over Morgen;
- In kaart brengen van lusten en lasten van zonnevelden, voor de Provincie Overijssel.

**CleanTech Regio** De Stedendriehoek heeft zich benoemd tot 'CleanTech Regio' met als ambitie de meest circulaire regio van Europa te worden per 2023. Gemeenten, ondernemers, onderwijs en onderzoek werken samen aan een energieneutrale en duurzame economie en samenleving. Saxion is zowel bestuurlijk als inhoudelijk in diverse werkgroepen actief. Het lectoraat Regionale Ontwikkeling verzorgt de monitoring van de resultaten van de activiteiten ter uitvoering van de Cleantech agenda.

Saxion is tevens actief in de ontwikkeling van een transitieagenda 'circulair bouwen' voor Overijssel. Dit is onderdeel van de overkoepelende transitieagenda circulaire economie van de provincie. Samen met Pioneer (platform voor bevorderen van onderlinge samenwerking van bouwgerichte ondernemingen, kennisinstellingen en overheden in Oost-Nederland) en Regiedraad Bouw Oost Nederland werkte Saxion aan deze transitieagenda, waarin kansen en knelpunten in kaart zijn gebracht met betrekking tot de circulaire bouw. De inzichten worden gebruikt om proeftuinen te starten. De opgedane kennis en ervaring wordt gebruikt voor onderwijsontwikkeling en bij-, her- en nascholing.

Saxion neemt met tien partners, waaronder HAN, Windesheim en VNO-NCW, deel in het programma Circles. Circles is een driejarig programma, 2017-2019, dat de transitie richting circulaire economie in oost-Nederland promoot middels onderzoek en concrete

implementatietrajecten bij bedrijven. In 2018 zijn door Saxion in dat kader twee grote evenementen georganiseerd:

- Cleantech Tomorrow Event (1.000 bezoekers): het jaarlijkse event van de Cleantech regio waarin nieuwe ontwikkelingen en initiatieven op het gebied van duurzaamheid worden gedeeld. Hier organiseerde Saxion een hackathon met 110 studenten van de Hospitality Business School die concrete circulaire oplossingen voor bedrijven bedachten;
- Werkconferentie 'Nieuwe businessmodellen in een circulaire economie' (150 deelnemers): hierin stond het boek 'Circulair organiseren' centraal, waaraan onderzoekers van Saxion hebben bijgedragen.

### Versterken internationale positie in onderzoek

Strategische relaties en kennisallianties zijn steeds belangrijker voor onderwijs- en onderzoekssamenwerking. In 2018 hebben we ons gefocust op het onderhouden en uitbreiden van de partnerships door bezoeken aan onder andere de Verenigde Staten en Vietnam. Deze bezoeken vormen de basis om meer volume en verbreding in de samenwerkingen te realiseren. We verbreden onder andere de studentgerichte samenwerking met kennis- en onderzoeksgedreven samenwerking.

**Saxion Partnership-kader** Om de positie van Saxion in het buitenland te versterken, wordt er gewerkt aan een Saxion Partnershipkader waardoor Saxion een goede keuze kan maken uit partners in het buitenland. Saxion zoekt daarbij naar partners die qua inhoudelijke profilering aansluiten op Living Technology, en die nauw aansluiten op de beleidsthema's van Saxion.

Het portfolio van internationale projecten groeit licht, met toekenningen in Horizon2020, Erasmus en Interreg. De samenwerking in Oost-Nederland richting EU doelgroepen profileert zich onder het label 'Think East Netherlands' met de passende speerpunten 'Smart & Sustainable Industry' en 'Concepts for a healthy life'. Saxion neemt deel aan verscheidene Europese en regionale initiatieven die hieruit ontstaan. Provinciale en regionale steun aan relevante Europese netwerken geeft Saxion blijvende toegang tot internationale onderzoekspartners. Er is een database opengesteld waar onder andere lectoren in kunnen zoeken om te kijken welke subsidieprogramma's er zijn die zouden kunnen aansluiten bij de vraag die ze hebben.

## 5.4 Ondernemerschap en valorisatie

### Ondernemerschap

Vanuit Saxion leiden we niet alleen de werknemers van de toekomst op, we leiden ook de werkgevers van de toekomst op. We maken onze studenten ervan bewust dat een baan voor het leven niet meer bestaat en dat zzp-schap en werkgeverschap realistische mogelijkheden zijn, ook als dit voor een deel van hun toekomstige carrière geldt.

Per 1 oktober 2018 telt Saxion 757 studenten die aangeven dat ze ondernemer zijn. Met onze startupactiviteiten, vormgegeven vanuit het Saxion Centrum voor Ondernemerschap, bereikten we in 2018 ruim 1.500 studenten en hielpen we ruim 150 studenten via coachings-trajecten in de verschillende fasen van hun bedrijfsontwikkeling. Dit jaar hebben meer dan 50 studenten meegedaan aan de Saxion Ondernemersaward. Meer dan 60 studenten hebben de minor Startup Ondernemer en/of het traject Afstuderen Eigen Bedrijf gevolgd.

In onze incubator in Enschede hebben we een vijftal bedrijven gehuisvest die we helpen met de volgende fasen in hun ontwikkeling. De ondernemers die wij aan onze incubators hebben verbonden spelen een belangrijke rol bij de coaching, het vinden van klanten en de bedrijfsfinanciering. In Deventer hebben we in mei 2018 op het terrein van de Gasfabriek onze tweede incubator geopend, samen met onze partners MKB Deventer, Deventer Kring Werkgevers, de gemeente Deventer, Ondernemershuis Deventer, De School voor Ondernemers, De Gasfabriek en Novel-T.

### Indicatoren valorisatie

Saxion heeft drie indicatoren geformuleerd op het gebied van valorisatie:

- Aantal producten en impact voor de beroepspraktijk;
- Aantal spin offs;
- Percentage studentondernemers.

Deze indicatoren krijgen invulling in de jaarplannen van de academies. Ondersteuning hierbij vindt plaats vanuit het Saxion Centrum voor Ondernemerschap. Dit jaar zijn de volgende resultaten behaald:

Tabel 8, Indicatoren Valorisatie

Indicatoren Valorisatie	2017 Realisatie	2018 Realisatie	2018 Streefwaarde	2019 Streefwaarde
Producten en impact voor de beroepspraktijk	n.b.	162	(nulmeting)	80
Spin offs	1.147	n.t.b.	1.247	1.347
Studentondernemers	2,8%	2,8%	2,8%	3,0%

### Business development

Eind 2018 heeft Saxion aansluiting gevonden in het programma Orion, dat in 2019 business development voor Gelderse bedrijven (startups) stimuleert. Inmiddels zijn we met de provincie Overijssel in gesprek om deze dienstverlening ook aan Overijsselse bedrijven te bieden.

Ten behoeve van de herinrichting van het oude ziekenhuiscomplex aan het Ariensplein, is een voorstel ingediend binnen de Regiodeal met als doel op deze unieke locatie vijf business communities te ontwikkelen die aansluiten op de sterktes van Saxion en de regio (Connect-U). Dit initiatief draagt bij aan de ontwikkeling van Kennispark Twente.

Dit jaar is een start gemaakt met de organisatie van Kennis zoekt Ondernemers, waarin de presentatie van onderzoeksresultaten bedrijven en organisaties inspireert om zelf met de uitkomsten van Saxion-onderzoek aan de slag te gaan. Dit leidt tot nieuwe onderzoeksvragen vanuit de praktijk en kansen voor onze studenten voor bijvoorbeeld stages en afstudeeropdrachten. In juni 2019 zal het event plaatsvinden. Daarna worden de bedrijven en lectoraten ondersteund om tot concrete samenwerking te komen.

### Fast Forward

Fast Forward biedt afgestudeerde (hbo-)studenten een traineeship, als opstap naar een baan in de regio. Het aantal trainees ligt gemiddeld op circa 60 in Enschede en Deventer. We hebben de groep trainees die begon in 2016 in december uitgezwaaid en een nieuwe groep gemotiveerde high potentials verwelkomd. Voor de uitgestroomde trainees geldt dat zij na afronding van het traineeship bijna allemaal bij bedrijven in de regio werkzaam zijn.

Eind dit jaar hebben we door goede samenwerking met Deventer Informatiestad en de Cleantech Regio een aanvraag bij de provincie goedgekeurd gekregen, waarmee we in 2019 werken aan een variant

van Fast Forward, die past bij de CleanTech- en ICT-vraagstukken in de regio Deventer.

We werken aan verdere samenwerking met het Saxion-programma Connect. Connect is een programma gericht op internationale studenten die na hun afstuderen bij Saxion in de regio werkzaam willen blijven. Dit kent nog wel een aantal uitdagingen: de internationale alumni die we via Connect in de regio willen laten werken, hebben andere behoeften dan Nederlandse alumni en dat is van invloed op de workshops en trainingen die in beide trajecten worden aangeboden. De financiering is tot nu toe anders ingericht en de netwerken waarin de programma's worden gedraaid verschillen.

In samenwerking met Novel-T heeft Fast Forward in de Regiodeal een aanvraag opgenomen om meer (internationaal) talent naar de regio te halen, om hier traineeships mee te starten. In de loop van 2019 hopen we op een definitieve toezegging.

Bovenstaande ontwikkelingen en kansen, versterkt door de 'war on talent' die ook steeds meer in Oost-Nederland wordt gevoeld, maken dat we in 2019 het huidige Fast Forward programma onder de loep nemen en kijken of er innovatie op de aanpak mogelijk is.

### Novel-T

Intensieve  
samenwerking  
Novel-T

Saxion maakt deel uit van Novel-T, een regionale samenwerking tussen lokale overheden, Universiteit Twente en Saxion. Novel-T bouwt aan een ondernemerschapsklimaat in Oost-Nederland, waarin innovatie en ondernemerschap centraal staan. Op verschillende terreinen wordt de samenwerking met Novel-T ingekleurd en ontstaan gemengde teams die onder functionele aansturing samenwerken. Dit betreft bijvoorbeeld gezamenlijke events, de doorontwikkeling van de science shop en het Saxion Businesspoint. Ook werken we steeds meer op elkaars locaties. Met Novel-T maken we een plan om de samenwerking te bestendigen in werkwijzen en aansturing. Dit zal in de eerste helft van 2019 zijn beslag krijgen.

### Fraunhofer Project Center

Saxion werkt samen met Fraunhofer en de Universiteit Twente in het Fraunhofer Project Center, met als doel kennisvalorisatie te bevorderen. Door de samenwerking met Fraunhofer en UT heeft Saxion snel-

ler toegang tot (internationale) hightech onderzoeksprojecten en hightech kennis van de partners. Het Fraunhofer Project Center is in de tweede helft van 2017 gestart. Het inventariseren van projecten heeft langer tijd gekost dan voorzien was. Er is op fotonica gebied een werkend prototype gemaakt ten behoeve van PHIX BV (LioNix), met de betrokkenheid van het lectoraat NanoPhysics. Hoewel het aantal gestarte projecten in 2018 gering is, verwachten we in 2019 een toename hiervan.

## 5.5 Centres of Expertise

### Inleiding

Centres of Expertise zijn publiek-private samenwerkingsvormen tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid. Saxion is partner in twee Centres of Expertise: TechForFuture (Centre of Expertise HTSM Oost) en TechYourFuture (Centre of Expertise Techniekonderwijs). De centres leveren een belangrijke bijdrage aan het verhogen van de onderwijskwaliteit en het versterken van de innovatiekracht van bedrijven in de regio Oost-Nederland.

### TechForFuture

TechForFuture is het Centre of Expertise in de sector HTSM (High Tech Systems and Materials) in het oosten van het land. TechForFuture legt daarbij de focus op het praktijkgericht onderzoek, omdat juist in de publiek-private samenwerking de externe onderzoeksgerichtheid bevordert wordt. Met veertien lectoraten in het technische domein helpt het centre de brug naar de praktijk door onderzoek te verstevigen en meer slagkracht in valorisatie te ontwikkelen.

Behoeft  
aan  
toegepast  
onderzoek

We zien dat technische oplossingen in rap tempo verouderen. De behoefte aan continue productaanpassingen is groot. Bij mkb-bedrijven ontbreekt het echter aan uitgebreide research & development faciliteiten om die ontwikkelsnelheid bij te houden. Vandaar dat zij graag met hogescholen en lectoraten, docenten en studenten praktijkgericht onderzoek doen.

Juist de creatieve, exploratieve en verrassende invalshoek die studenten inbrengen biedt die meerwaarde voor het mkb. De Nederlandse onderzoeksinstituten (TNO, M2I) die zich met toegepast onderzoek bezighouden zijn vaak te duur voor het mkb. Promotieonderzoek heeft een lange doorlooptijd. Het centre voorziet in de behoefte voor

kortlopend, praktijkgericht onderzoek voor het mkb met een goede meerwaarde zodat het mkb genegen is om mee te financieren. Publiek-private samenwerking is vanwege het hogere commitment hét model voor praktijkgericht onderzoek in deze sector.

Het huidige en ook het vorige Kabinet onderschrijven het belang van toegepast onderzoek en de rol van hogescholen hierin. TechForFuture heeft in de afgelopen zes jaar 81 projecten in Publiek Private Samenwerking gerealiseerd met een omvang van bijna € 10 mln in praktijkgericht onderzoek. Daarbij hanteren we sinds 2014 een cofinancieringspercentage van 20% in-cash bijdrage en een in-kind bijdrage van 30% of meer. In 2018 zijn 18 projecten voorgedragen voor een bijdrage van TechForFuture. Daarvan zijn er 14 toegekend, en 4 zijn nog in behandeling. Ultimo 2018 waren er 23 projecten in uitvoering. In 2018 is 1 project voortijdig gestopt en 16 projecten zijn afgerond. Naast haar praktijkgericht onderzoek met mkb worden ook projecten in Fieldlab verband uitgevoerd, waarbij TPAC (Thermo-Plastic Composites Application Center), T-Valley en FIR (Fieldlab Industrial Robotics) de betrokken fieldlabs zijn. Daarnaast is in 2018 een meerjarig lectoraatsgedreven onderzoekstraject opgezet met twee NWO-onderzoeksinstituten, SRON en NIKHEF, om vraag-gestuurd fundamentele kennis toe te kunnen passen in technologische en commerciële innovaties voor het mkb.

### TechYourFuture

Meer en beter  
opgeleide  
technici

TechYourFuture heeft als doel dat Nederland in 2030 over meer en beter opgeleide technici beschikt. Technici die zichzelf willen ontwikkelen en dus blijven leren en ontdekken, tijdens hun opleiding en als werkzame professional. TechYourFuture onderzoekt en ontwikkelt, samen met partners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de publieke sector, oplossingen en werkwijzen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technisch talent. Zij richt zich hierbij op het onderwijs, van basisschool tot universiteit, én op de arbeidsmarkt. TechYourFuture werkt veel samen met het programma Bètatechniek (zie hoofdstuk 6).

### Wetenschap & Technologie in het basis- en speciaal onderwijs en op de pabo

Vanaf de start van TechYourFuture is veel onderzoek gedaan naar het duurzaam implementeren van wetenschap en technologie in het primair onderwijs en de opleiding en professionalisering van (aan-

staande) leerkrachten. TechYourFuture voorziet in praktische tools en werkwijzen.

### ICT

Digitalisering bepaalt steeds meer onze samenleving. In 2018 is onderzoek gedaan naar de inzet van technologie in het basisonderwijs en de professionalisering van leerkrachten daarbij. Ook is aantrekkelijk ICT onderwijs ontwikkeld voor het vmbo en is onderzoek gedaan naar Computational Thinking<sup>2</sup> in het onderwijs voor 10-14 jarigen.

### Versterking techniekonderwijs op het (v)mbo, hbo en wo

TechYourFuture is betrokken bij de planvorming van de versterking van het Techniekonderwijs in het vmbo. Daarnaast zijn in het hoger (beroeps)onderwijs verkennende onderzoeken opgestart over het interdisciplinair samenwerken en leren aan vraagstukken op het snijvlak van techniek en maatschappij.

### Talentontwikkeling en loopbaanbegeleiding in het hoger technisch onderwijs en de technische arbeidsmarkt

Het project 'Bridge the Gap!' beoogt hoogopgeleide technische studenten en werkende technici met een carrière app en feedbacktools inzicht te geven in hun professionele identiteit. Ook biedt het ondersteuning bij het invulling geven aan hun loopbaan. In het project 'Talentontwikkeling, loopbaanbegeleiding en reflectie binnen technische hbo opleidingen' wordt gewerkt aan verbeterde loopbaanbegeleiding en reflectie.

### Aansluiting onderwijs arbeidsmarkt

Eerder onderzoek van TechYourFuture heeft inzicht gegeven in wat jongeren belangrijk vinden in hun toekomstige baan, in welke mate banen in de techniek jongerenvriendelijk zijn, en hoe je een meer aantrekkelijke werkgever kunt worden voor jonge technici. In 2018 is daar vervolg aan gegeven. Zo zijn er instrumenten beschikbaar gekomen om de aansluiting tussen jongeren en technische arbeidsmarkt te verbeteren en om een continue dialoog tussen technisch onderwijs en bedrijfsleven op gang brengen.

### Aandacht voor diversiteit in het technisch menselijk kapitaal

Er is meer bewustwording voor het belang van diversiteit bij technische opleidingen en bedrijven. Door een bredere groep talenten aan

2. Een set van probleemoplossende methoden, gerelateerd aan hoe een computer werkt.

te spreken, kan het tekort aan personeel in de techniek gereduceerd worden. Daarnaast zorgt diversiteit voor meer productiviteit en innovatiekracht.

#### Businessplan **Financiering**

De separate financiering van de Centres of Expertise door het Ministerie van OCW vervalt vanaf 2019, conform de afspraken in het sectorakkoord hbo. Deze middelen zijn toegevoegd aan de studentgebonden financiering en worden op basis van het marktaandeel over alle hogescholen verdeeld. De Centres stellen mede in verband hiermee een businessplan op. Op basis hiervan worden nieuwe afspraken met de partners gemaakt over de financiering van de Centres vanaf 2020. Saxion heeft de financiering voor 2019 gelijk gehouden aan 2018. Saxion heeft daarnaast, vanuit niet benutte middelen in het verleden, nog een bestemde reserve voor de activiteiten van de Centres beschikbaar.

## Focus op Living Technology

### 6

#### **Inleiding**

Living Technology staat voor de wisselwerking tussen techniek en de samenleving. Saxion heeft Living Technology geïntegreerd in het onderwijs van Saxion en ook in het corporate onderzoek profileren we ons nadrukkelijk met Living Technology. Een goed voorbeeld vormt het jaarlijks terugkerend Smart Solution Semester met Living Technology als rode draad. Ook bij de inzet van middelen voor promovendi benadrukken we dat dit is bedoeld om de gekozen Living Technology onderzoeksthema's meerjarig te versterken. We brengen daarnaast met Living Technology focus aan in het aanbod van masteropleidingen, dit alles vanuit de overtuiging dat alleen door middel van deze geïntegreerde aanpak wij onze doelen als University of Applied Sciences kunnen behalen. Ook de Centres of Expertise hebben een directe relatie met Living Technology (zie paragraaf 5.5).

#### **Living Technology in onderzoek**

**Herrijking onderzoeksagenda** Er is nationaal en internationaal steeds meer sprake van een missiegedreven focus waar het gaat om onderzoek. Hierbij wordt kritischer

gekeken naar de vraag wat de impact van het onderzoek is (zie ook paragraaf 5.2). Vanuit de nationale maar ook de EU agenda vormen de grote maatschappelijke vraagstukken het vertrekpunt voor de benutting en inzet van overheidsmiddelen in de vorm van financiering voor onderzoek. Voor Saxion is dit eind 2018 reden geweest de drie deellijnen in de onderzoeksagenda te herijken. Het gaat hierbij om Areas & Living, Health & Wellbeing en Smart Industries. Saxion wil de nationale en internationale missiegedreven focus benadrukken en nog meer focus aanbrengen in haar onderzoeksagenda. Zo streven we het vergroten van de impact van ons onderzoek na.

Een belangrijke andere verandering is dat meer nadruk komt te liggen op een multidisciplinaire aanpak en daarmee dus een groter beroep gedaan wordt op de samenwerking tussen de diverse lectoren. Lectoren werken de komende jaren meer en meer in een multidisciplinaire setting in meerjarige projecten.

#### **Living Technology in onderwijs**

#### **Samenwerking met werkveld en lectoraten**

Iedere dag opnieuw zien wij producten, diensten en oplossingen die er gisteren nog niet waren. Bij Saxion leren studenten welke invloeds innovaties hebben op hun vakgebied en hoe zij technologie kunnen toepassen om tot de beste resultaten te komen.

In de NSE vragen we studenten naar de mate waarin studenten ervaren dat voorbeelden van (technologische) innovaties binnen het vakgebied aan de orde komen. Ook vragen we naar de mate waarin studenten leren slimme technologie toe te passen in opdrachten, projecten, stage en/of afstuderen. De meting van 2018 laat zien dat 58% het (zeer) eens is met deze stellingen. Dat is een lagere score dan bij de nulmeting in 2017 (62%)<sup>3</sup>. De innovatie van ons onderwijs op deze cruciale dimensie blijft dan ook veel energie van onze docenten vragen. (Interdisciplinair samenwerken met het werkveld én lectoraten is daarvoor essentieel. In het Saxion Onderwijsmodel (zie paragraaf 4.7) werken we uit welke methoden daarvoor geschikt zijn.

#### **Programma Bètatechniek**

#### **Waarborgen toekomstige instroom techniekstudenten**

Saxion houdt zich, via het Programma Bètatechniek, bezig met het waarborgen van de toekomstige instroom van techniekstudenten. We betrekken daarbij de hele onderwijskolom. De essentie ligt in techniekbewustwording en techniekeducatie van jongeren (de toekomstige studenten). We ontwikkelen, samen met de onderwijskolom, program-

3. De stellingen in NSE 2018 waren iets anders geformuleerd dan in 2017.

ma's op scholen, bij bedrijven en bij Saxion. Middels het programma geven we vorm aan en genereren we bekendheid over het technisch profiel van Saxion bij overheid, ondernemers en onderwijs.

Saxion is, via het Programma Bèatechniek, in alle samenwerkingsverbanden voor techniekbewustwording en -educatie vertegenwoordigd. We werken nauw samen met onderwijs, overheid en ondernemers in Oost-Nederland. We hebben een intensieve samenwerking in onder meer het Techniekpact Twente en Techniekpact Stedendriehoek, Platform Instroom Techniek Twente, Platform Techniek Stedendriehoek, LEGO internationaal, Programmaraad Technasia, JetNet/TechNet, VHTO, Stichting Techniek Promotie, en Programmaraad LEA gelden.

In 2018 zien we een instroomdaling bij de technische opleidingen van 2,8% ten opzichte van 2017. De instroom van 2018 past in de curve van de afgelopen jaren; de instroom in 2017 was echt een uitschieter die we niet hebben kunnen vasthouden. De instroom van vrouwelijke studenten in de technische opleidingen was in 2018 26,2%. Dat is een lichte daling ten opzichte van 2017 (26,4%), maar beter dan het landelijk gemiddelde (23,1%). De lichte daling zien we met name bij de opleidingen Fashion & Textile Technology en Creative Media & Game Technology.

## Vitale organisatie

# 7

### 7.1 Ontwikkelingen

In het strategisch plan 2016-2020 richten we ons in de strategische lijn Vitale organisatie op het voortdurend werken aan onze kwaliteit en processen. Terugblikkend op de afgelopen jaren zien we een forse investering op het gebied van Onderwijslogistiek, waar we samen met onze studenten twaalf 'beloften' formuleerden gericht op het verhogen van de tevredenheid van studenten over de roostering. Hierin zijn flinke stappen gezet (zie paragraaf 4.7).

De vorming van de Business Support Organisation (BSO) en de Facility Support Organisation (FSO) hebben geleid tot een verbetering van onze ondersteunende processen. De komende jaren zullen deze organisatie-onderdelen zich verder ontwikkelen.

In 2017 koos Saxion ervoor continu verbeteren (Lean-systematiek) breed te introduceren in de organisatie. Daarmee werkt heel Saxion gestructureerd en met blijvende aandacht aan het verbeteren van processen en het centraal stellen van student en samenleving. We zien de resultaten van deze werkwijze terug in de organisatie (zie paragraaf 7.3).

Het vergroten van de wendbaarheid van onze medewerkers heeft onze aandacht. De organisatie zal de komende jaren naar verwachting niet meer hard groeien. Dat vraagt extra aandacht voor de huidige medewerkers en het ontwikkelen van de competenties die we nodig hebben. Het werken met strategische personeelsplannen krijgt zijn beslag en geeft houvast in de ontwikkeling van onze medewerkers (zie paragraaf 7.2).

### 7.2 Wendbare medewerkers

#### Proactief loopbaangedrag

#### Medewerkers in beweging

Saxion stimuleert proactief loopbaangedrag. We streven ernaar dat medewerkers hun talenten optimaal benutten, op de goede plek zitten of daar proactief naar toe bewegen. Dan dragen zij maximaal bij aan de ontwikkeling van zichzelf en de organisatie.

Inmiddels is de interne dialoog over wendbaarheid van medewerkers goed op gang gekomen. Medewerkers komen meer in beweging en krijgen daarin steun van hun leidinggevendenden. Naast scholing, training en opleiding hebben medewerkers de mogelijkheid in gesprek te gaan met een loopbaanadviseur, organiseren we loopbaanevents en nemen we deel aan Project Buiten van Zestor (online platform tussen hogescholen voor uitwisseling en inzet van medewerkers).

Er is ook een Saxion Loopbaanplein ingericht. Medewerkers kunnen hier actief aan de slag met hun loopbaan. In 2018 zijn er 158 medewerkers gestart met een loopbaantraject en hebben de loopbaanadviseurs 517 gesprekken gevoerd. Van de 158 gestarte trajecten zijn er in 2018 in totaal 72 afgerond. Van die 72 vonden 21 medewerkers een nieuwe functies binnen Saxion, 12 medewerkers vonden een nieuwe functie extern.

In 2019 kijken we Saxionbreed nog beter naar de uitwisseling en inzet van collega's op projecten en bij andere organisatieonderdelen binnen Saxion.

### Strategische personeelsplanning

De wendbaarheid van de organisatie wordt mede bepaald door de wendbaarheid van onze medewerkers, zowel kwantitatief als kwalitatief. Strategische personeelsplanning wordt een vanzelfsprekender onderdeel van onze bedrijfsvoering en ons HR beleid. Zo kan een analyse van de mate waarin de benodigde competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) voor de toekomst aanwezig zijn bij medewerkers, input zijn voor ontwikkelafspraken met de individuele medewerker.

Hoewel de fase waarin strategische personeelsplanning verkeert verschilt per eenheid, werken we op veel plekken met standaarden die het gesprek over personeelsplanning te ondersteunen.

### Diversiteit en inclusiviteit

Saxion wil een organisatie zijn waar een ieder beleeft en ervaart dat hij of zij ertoe doet, zichzelf kan zijn en zich thuis voelt. In het kader van diversiteit heeft Saxion de afgelopen jaren de charters Diversiteit en Talent aan de top ondertekend. Sinds augustus 2018 is Saxion daarnaast lid van de Workplace Pride Foundation die zich inzet voor de LHGBT-doelgroep. Een projectgroep gaat de komende tijd inventariseren wat nodig is om diversiteit, bewustwording en de dialoog over diversiteit verder te bevorderen. Daarnaast wordt gekeken hoe we diversiteit in onze werving en onze strategische personeelsplanning verder kunnen toepassen.

## 7.3 Continu verbeteren

### De student centraal

In een Continu verbeteren-organisatie zijn medewerkers elke dag bezig met de vraag hoe zij hun werk slimmer, beter of anders kunnen uitvoeren. Bij de keuzes die zij maken, zetten zij het zo goed mogelijk faciliteren en begeleiden van de student centraal. Continu verbeteren is geen doel op zich, het is een middel om de gestelde doelen te bereiken. Het Programmteam Continu Verbeteren ondersteunt deze ontwikkeling. Continu verbeteren, gebaseerd op de Leanfilosofie, helpt teams meer grip te krijgen op hun werk.

In 2018 waren zeventien van de 25 eenheden actief in het programma Continu Verbeteren, van die zeventien zijn er twaalf gestart in 2018, de overige waren in 2017 al begonnen. In 2019 starten de overige negen eenheden. Een aantal voorbeelden van concrete resultaten die behaald

werden met continu verbeteren:

- In totaal zijn 100 Saxion collega's opgeleid tot Green Belt. Zij zijn in staat verbeterprojecten te begeleiden;
- De inzet van een weekstart bij de opleiding Bestuurskunde zorgt voor het tijdiger signaleren van knelpunten, transparant maken van cijfers en focus op verbeterprojecten die van invloed zijn op studiesucces;
- Het team Vastgoed & Makelaardij heeft een tussenmeting gedaan voor een aantal vragen op het thema efficiency uit de MTO, waar ze laag op scoorden. De scores zijn gemiddeld 1,5 tot 2 punten gestegen. Belangrijkste stijgers: efficiënt werken teams is gestegen van een 5,4 naar een 7,8 en het percentage werkdruk te hoog is gedaald van 85,7% naar 45,5%;
- Het roosterproces bij Academie Gezondheidszorg werd verbeterd: van conceptrooster naar definitief rooster is van een proces van twee weken naar een proces van twee uur gegaan. Dit is een besparing in tijd maar ook is er minder ergernis en frustratie;
- De accreditatie bij de School of Business, Building & Technology is middels een dashboard aan de muur vormgegeven in plaats van schriftelijke rapportages.

## 7.4 Informatievoorziening

Onder Informatievoorziening (IV) verstaan we het geheel van processen, informatie (gegevens, data, content), applicaties en onderliggende technische infrastructuur om onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering van Saxion optimaal te doen verlopen.

### Roadmap Informatievoorziening

Saxion werkt aan het verbeteren van de informatievoorziening. Meerdere aspecten zijn daar aanleiding toe. Zo kennen we steeds meer differentiatie in onze onderwijsvormen. We streven naar één IV-fundament dat alle vormen faciliteert. Ook raken onderwijs en onderzoek steeds meer met elkaar en met het werkveld verweven. Dat vraagt wat van de digitale omgeving waarin we werken. IT-ontwikkelingen bieden steeds meer innovatie- en digitaliseringskansen, zowel voor het onderwijs en onderzoek als voor het efficiënter maken van de bedrijfsvoering. Studenten hebben hoge verwachtingen en willen in toenemende mate *anyplace anytime* kunnen studeren. De toenemende IT-mogelijkheden en -innovaties leiden tot nieuwe risico's, beheersmaatregelen en toenemende compliancy eisen naar aanleiding van wet- en regelgeving,



vooral met betrekking tot informatiebeveiliging en privacy. Deze ontwikkelingen hebben we beschreven in de Roadmap Informatievoorziening, die in november 2018 is vastgesteld. In de Roadmap staat ook beschreven welke projecten tussen nu en 2022 moeten worden uitgevoerd om een toekomstgericht fundament te kunnen leveren voor een wendbare IT organisatie.

In 2018 is het tweede jaarplan van het Informatiebeleidsplan 2017-2020 uitgevoerd, middels de realisatie van het innovatieportfolio 2018 (vijftien projecten). De vijf projecten met de meeste impact voor de organisatie zijn Onderwijslogistiek 4D (onder meer inzetplannings- en roostertool), Office 365 (mail en agenda), Saxion Next level (studentenportal), Implementatie visie op integratie (onder meer Enterprise Servicebus) en Systeemeigenaarschap. Aandachtspunten bij deze projecten bleken resourceplanning en batenmanagement, waarvoor in 2019 aandacht zal zijn.

De in 2017 ingezette versnelling in de professionalisering van de Informatievoorziening is in 2018 verder gebracht met:

- De eerder benoemde Roadmap IV;
- IT-Governance 3.0: Om de Roadmap te kunnen realiseren is gewerkt aan een stevigere sturing op de informatievoorziening. We stappen van domeinen over op ketens. Onderwijslogistiek is als eerste keten opgepakt en voor de ondersteuning van keteneigenaren is een keten competence center (KCC) ingericht;
- Bijdrage van de IV aan 'de vitale organisatie'; Door het inrichten van een Business Support Organisation (BSO) wordt de aanbodzijde van de Informatievoorziening gecentraliseerd en gestroomlijnd (zie ook paragraaf 7.5);
- Ontwikkeling en professionalisering Project- en portfoliomanagement: Project- en portfoliomanagement is functioneel samengevoegd met de projectmanagement afdeling van IC en ondergebracht onder de BSO.

Er is op centraal niveau een projectportfolioboard ingericht die sturing geeft aan het projectportfolio. Hiervoor is een duidelijke governance neergezet die het voor de board mogelijk maakt om haar rol te pakken. We krijgen een scherper beeld van de projecten in het portfolio en slagen er beter in om hierop analyses uit te voeren en knelpunten te signaleren. Waar we voor het portfolio 2018 ons moesten beperken tot

de financiële component, is het gelukt om voor het portfolio voor 2019 ook de dimensie van gevraagde en beschikbare capaciteit mee te nemen. Hiermee maakt Saxion een mooie stap naar een kwalitatief beter en haalbaarder portfolio. Tot slot is in 2018 nadrukkelijk geïnvesteerd in kennis en kunde van projectleiders om hiermee te groeien in een professionele werkwijze.

**Implementatie van de AVG** **Algemene Verordening Gegevensbescherming** Middels een Taskforce AVG is de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) ter hand genomen. We ontwikkelden een programma met twaalf werkpakketten, om te (gaan) voldoen aan de eisen die de AVG stelt aan een organisatie als Saxion. Een belangrijk werkpakket is het realiseren van een register van verwerkingsactiviteiten, dat Saxion moet hebben om als verwerkersverantwoordelijke een gedegen privacy-administratie te kunnen voeren. Daarin zijn nu 450 verwerkingen van persoonsgegevens opgenomen. Het beleid met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens is aangescherpt, waarbij awareness en implementatie van de (resultaten van de) werkpakketten in de organisatie belangrijke onderdelen zijn om het gewenste volwassenheidsniveau te realiseren (CMM2 in 2019 en CMM3 in 2020<sup>4</sup>).

In 2018 is gewerkt aan de werkpakketten, maar deze zijn (nog) niet volledig afgerond, mede door de complexiteit, organisatiedynamiek en een ambitieuze planning. De implementatie vraagt veel tijd, omdat we afhankelijk zijn van beschikbare expertise en van derden, zoals IT-leveranciers. De noodzakelijke verbeteracties om het evenwichtige niveau te bereiken worden in 2019 gecontinueerd.

Saxion voerde meerdere campagnes uit gericht op informeren over de AVG en bewustwording waar het gaat om informatiebeveiliging en privacy. Ook zijn er AVG workshops voor verschillende doelgroepen georganiseerd. In 2018 zijn er meer meldingen van incidenten gedaan. Gezien de aard van de meldingen (vrijwel allemaal werkfouten of gestolen/vermiste mobile devices), constateren wij een toename van de bewustwording en de noodzaak en vrijheid om incidenten te melden. Afgelopen jaar zijn er vier AVG gerelateerde inbreuken/incidenten (datalekken met impact) gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De Functionaris Gegevensbescherming is hier uit hoofde van zijn functie bij betrokken geweest.

4. CMM staat voor Capability Maturity Model. Het CMM veronderstelt dat de uitvoering van projecten gericht op de verbetering van automatiseringsprocessen in een bepaald stadium van volwassenheid verkeert. Het model kent vijf niveaus van volwassenheid.

De implementatie van de AVG is complex en heeft veel impact; Saxion streeft naar een evenwichtig niveau van AVG-compliance.

## 7.5 Organisatieontwikkeling

Integratie  
ondersteunende  
organisatie-  
eenheden

### Nieuwe dienst Onderwijs- en onderzoeksondersteuning

Om de strategie van Saxion uit te voeren, hebben we een slagvaardige en doelmatige ondersteuning nodig. Mede naar aanleiding van het medewerkersonderzoek, waar uit naar voren komt dat organisatie regelmatig als inefficiënt wordt ervaren, is de organisatie van de ondersteuning van ons onderwijs en onderzoek onder de loep genomen. Daarop is besloten een aantal organisatie-eenheden te integreren. Het betreft Bureau Kwaliteitszorg, StudieSuccesCentrum, ICT&Onderwijs, International Office en de Programma's Bètatechniek en Top Talent. Per 1 januari 2019 is een kwartiermaker gestart om een mogelijke inrichting uit te werken. Dit plan is naar verwachting voorjaar 2019 gereed.

### Van shared services naar support organisations

Saxion heeft per 1 januari 2019 een Business Support Organisation (BSO) en een Facility Support Organisation (FSO) ingericht. Het gaat hierbij om een organisatorische wijziging, waarbij twee nieuwe organisatieonderdelen ontstaan. De BSO bestaat uit de organisatieonderdelen Servicecentrum Informatie, Roostering en Toetsing, Project- en Portfolio Management, Informatie- en Communicatietechnologie en de Bibliotheek. De FSO voorziet in Inkoop & Logistiek en Facilities. De supportorganisaties zijn de uitdaging aangegaan om de klantperformance te verhogen. Hiertoe worden verbeterprojecten opgestart en tegelijkertijd blijft 'de winkel gewoon open tijdens de verbouwing'.

### Reorganisatie SCI

Vooruitlopend op de start van de BSO is een reorganisatie uitgevoerd bij Servicecentrum Informatie. In de periode oktober 2017 tot maart 2018 is het selectie- en plaatsingsproces van de reorganisatie volgens plan uitgevoerd. De meeste medewerkers zijn geplaatst in de nieuwe organisatie. Het grootste deel van de niet-geplaatste medewerkers is in 2018 (tijdelijk) herplaatst binnen Saxion of werkt aan een toekomst buiten Saxion. Eind 2018 is een beperkt aantal boventalligen nog niet structureel herplaatst. Deze boventallige medewerkers begeleiden we naar nieuw werk, onder andere door loopbaanbegeleiding en outplacementtrajecten. Saxion heeft als doel om alle boventalligen te herplaatsen voor 1 augustus 2020, de einddatum van het sociaal plan.

# Governance en bedrijfsvoering

## 8

### 8.1 Ontwikkelingen

Per 1 januari is Anka Mulder aangetreden als voorzitter van het College van Bestuur. Anka Mulder en Ineke van Oldeniel vormen het College van Bestuur met ingang van 1 januari 2018.

### 8.2 Governance

#### Bestuurlijke structuur

Branchecode  
goed bestuur  
hogescholen

Voor een goed en transparant bestuur van de onderwijsinstelling, werkt Saxion conform de uitgangspunten van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De bestuurlijke structuur van Saxion is verankerd in de statuten, het bestuurs- en beheersreglement en het toezichtreglement. Saxion kent een platte, onderwijs- en onderzoeksgedreven inrichting van de organisatie om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek zo diep mogelijk in de organisatie te beleggen. De statuten, reglementen en het organogram zijn toegankelijk via onze website: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie>.

#### Besturingsfilosofie

Eenheid in  
verscheidenheid

De besturingsfilosofie beschrijft de visie op de besturing van Saxion. Saxion is een bottom-up, studentgerichte organisatie, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de kennis en ervaring van de medewerkers. De besturingsfilosofie van Saxion gaat in essentie uit van 'eenheid in verscheidenheid'. Onze besturingsfilosofie creëert eenheid in centraal beleid, waarbinnen organisatie-eenheden ruimte hebben om, afhankelijk van eigen context en eigen noodzaak, specifiek en decentraal beleid te formuleren. Om onze ambities te kunnen realiseren bieden we ruimte voor vernieuwing, verandering en wendbaarheid. 'Eenheid in verscheidenheid' is de aanleiding om te komen tot gezamenlijke kaders die sturing geven, bijvoorbeeld in de zin van gezamenlijk onderwijs, gezamenlijke procesbeheersing en risicomanagement. Een voorbeeld van een dergelijk kader is Doeners met Denkkraft, waarin de visie van Saxion op onderwijs, onderzoek en studiesucces wordt beschreven (zie paragraaf 4.1). Ook het in ontwikkeling zijnde Saxion Onderwijsmodel is hier een voorbeeld van (zie paragraaf 4.7). Met de introductie

hiervan verstevigen we het gezamenlijk kader voor het onderwijs.

De verticale inrichting van de organisatie combineren we steeds meer met horizontale structuren over de academies en opleidingen heen. De Saxion Parttime School en het Saxion Centrum voor Ondernemerschap zijn hiervan voorbeelden. De in 2018 gestarte Saxion Research & Graduate School past in die ontwikkeling.

### Horizontale dialoog

Verbonden met  
Oost-Nederland

Saxion is stevig verbonden met het bedrijfsleven, de overheden en de maatschappelijke instellingen in de regio Oost-Nederland. Als University of Applied Sciences kent onze horizontale dialoog ook een belangrijke (Eu)regionale en internationale dimensie. Onze belangrijkste stakeholders zijn studenten, ouders, medewerkers, andere onderwijs- en kennisinstellingen (scholengemeenschappen, ROC's, universiteiten), bedrijven, overheden en maatschappelijke instellingen.

Hieronder geven we enkele voorbeelden van de betrokkenheid van onze stakeholders:

- Studenten zijn gesprekspartners via de opleidingscommissies, academieraden en de centrale medezeggenschapsraad en betrokken bij organisatorische ontwikkelingen en bij het beleid rond onderwijs en onderzoek. De studieverenigingen hebben veelal een ondersteunende rol;
- Voor het College van Bestuur zijn studentgesprekken een belangrijke graadmeter. Bestuurders voeren informele gesprekken met studenten, lopen dagdelen met studenten mee en wonen lessen bij;
- Studenten, medewerkers en het werkveld zijn betrokken bij het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorg door deelname aan andere evaluaties en audits;
- Verder zijn er diverse informele, interne overlegvormen, zoals bijvoorbeeld het Saxionbrede Overleg van Kwaliteitszorgfunctionarissen (SOK), het Netwerk van Voorzitters Examencommissies van Saxion (NVES), overleg van voorzitters klachtencommissies, van onderwijskundig adviseurs (NeOn) en van Instream- en aansluitingsdeskundigen. Soms zijn er ook tijdelijke platforms, zoals rondom de bouwstenen studiesucces (zie paragraaf 4.2);
- Het werkveld is doorlopend betrokken bij de ontwikkeling en vernieuwing van onze opleidingen via de werkveld- of beroepenveldcommissies. Het werkveld is daarnaast actief bij Saxion betrokken via stages en afstudeerprojecten en door haar inbreng van casus-

sen en projecten in ons onderwijs en onderzoek. Het Smart Solutions Semester is een onderwijsvorm die het werkveld actief betreft en onderdeel maakt van het onderwijsproces (zie paragraaf 4.3).

We meten periodiek de tevredenheid van het werkveld over ons onderwijs en onderzoek door werkveldtevredenheidsonderzoeken;

- Saxion kent diverse partnerships met bedrijven en instellingen. Onder meer via de beide Centres of Expertise en Novel-T hebben we contact met diverse stakeholders (zie hoofdstuk 5). Daarnaast neemt Saxion deel aan diverse B2B-netwerken;

- Het College van Bestuur betreft het bedrijfsleven, de (lokale) overheden, onderwijsinstellingen, de Vereniging Hogescholen en andere maatschappelijke organisaties via bestuursfuncties en diverse formele en informele gremia bij ontwikkelingen van Saxion.

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur de interne en externe belanghebbenden van Saxion betreft bij de ontwikkeling en uitvoering van zijn beleid.

## 8.3 Risicomanagement

### Saxion's belangrijkste risico's

De in 2017 bottom-up geïnventariseerde top risico's zijn in 2018 verder aangescherpt en aangevuld. Deze zijn onderstaand weergegeven. De eenheden hebben deze risico's, indien van toepassing, decentraal een score gegeven. Mede op basis van deze scoring heeft het College van Bestuur vier top risico's bepaald, die verder worden uitgewerkt in 2019 (oorzaak, gevolg, risicobereidheid, passende maatregelen en monitoren effectiviteit van deze maatregelen). Daarnaast gaan de eenheden aan de slag met de decentrale risico's, die in de risicoparagraaf bij het decentrale jaarplan 2019 zijn opgenomen.

Tabel 9, Risico's Saxion

<b>Strategische risico's – doen we de goede dingen? Mogelijk belemmering voor realiseren strategie, invloed op lange termijn doelstellingen</b>
Het risico dat de externe oriëntatie en profilering te beperkt is, waardoor we onvoldoende invulling geven aan de maatschappelijke opdracht en het University of Applied Science profiel.
Het risico dat Saxion onvoldoende groeit in onderzoek.
Het risico dat de veranderbereidheid beperkt is (WILLEN), waardoor benodigde aanpassingen niet (tijdig) worden gerealiseerd.
Als gevolg van onvoldoende focus (KIEZEN), bestaat het risico dat innovatie niet tijdig gerealiseerd wordt.
Het risico dat we onvoldoende gekwalificeerde medewerkers voor de toekomst hebben (KUNNEN).
Als gevolg van een onvoldoende wendbaar IT landschap bestaat het risico dat het realiseren van innovatie vertraagt en/ of te duur is.
<b>Operationele risico's – doen we de dingen goed? Belemmeren de effectiviteit en efficiency van de operationele activiteiten en processen, invloed op korte termijn doelstellingen</b>
Het risico van discontinuïteit van kritische bedrijfsprocessen wanneer informatiebeveiliging en naleving privacy wetgeving niet op orde zijn.
Het risico dat basiskwaliteit onderwijs niet op orde is met als gevolg hoge ontevredenheid studenten en werkveld en/of niet behalen van accreditatie.
<i>In 2019 maken we een start met het beter inzichtelijk krijgen van operationele risico's (binnen key projecten en processen).</i>
<b>Financiële risico's – hebben/houden we voldoende financiële buffer? Algemene financiële risico's en financiële verslaggeving risico's</b>
Het risico dat we onvoldoende tijdig op financiële veranderingen (bijvoorbeeld door maatschappelijke en demografische ontwikkelingen) kunnen inspelen door onvoldoende flexibiliteit in de financiële structuur.
<b>Compliance risico's – is alles conform wet- en regelgeving? Risico's die te maken hebben met in- en externe wet- en regelgeving met directe invloed op de organisatie</b>
<i>Op dit moment zijn er geen specifieke <b>kritische</b> compliance risico's bekend. Wel krijgt de implementatie van de Europese privacyregelgeving (AVG) extra aandacht. Het volgen van actuele ontwikkelingen in de wet- en regelgeving is een continu proces, waar nodig worden maatregelen getroffen. In 2019 maken we een start met de implementatie van een compliance framework.</i>

Tabel 10, Toprisico's

Toprisico's voor 2019 <sup>5</sup>	Beheersmaatregelen
Hoge ontevredenheid studenten en werkveld en/of niet behalen accreditatie wanneer de basiskwaliteit onderwijs niet op orde is	Uitvoeren kwaliteitszorgsysteem onderwijs. Enkele opleidingen hebben momenteel specifieke aandacht van het College van Bestuur en werken aan verbeterplannen.
Demografische ontwikkelingen > risico's: Onvoldoende studenten voor de regionale arbeidsmarkt Onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen	Deeltijd aanbod Saxion Partime School uitbreiden Internationale studenten opleiden i.o.m. het werkveld Assortiment uitbreiden (leven lang leren, modulair, masters) (Financiële) scenario's uitwerken
Verbeteren informatievoorziening vertraagt en/of is te duur	Bewaken voortgang Roadmap Informatievoorziening Verder professionaliseren project- en portfoliomanagement Academies: standaardisatie, gezamenlijke vraagarticulatie Baten management invoeren
Noodzakelijke innovatie wordt niet tijdig gerealiseerd door onvoldoende focus (KIEZEN)	s thema's gekozen in Saxion True North en hiervan afgeleide True North's bij eenheden (Programma) Continu Verbeteren Professionaliseren projectmanagement Samenvoegen ondersteunende eenheden (minder versnippering)

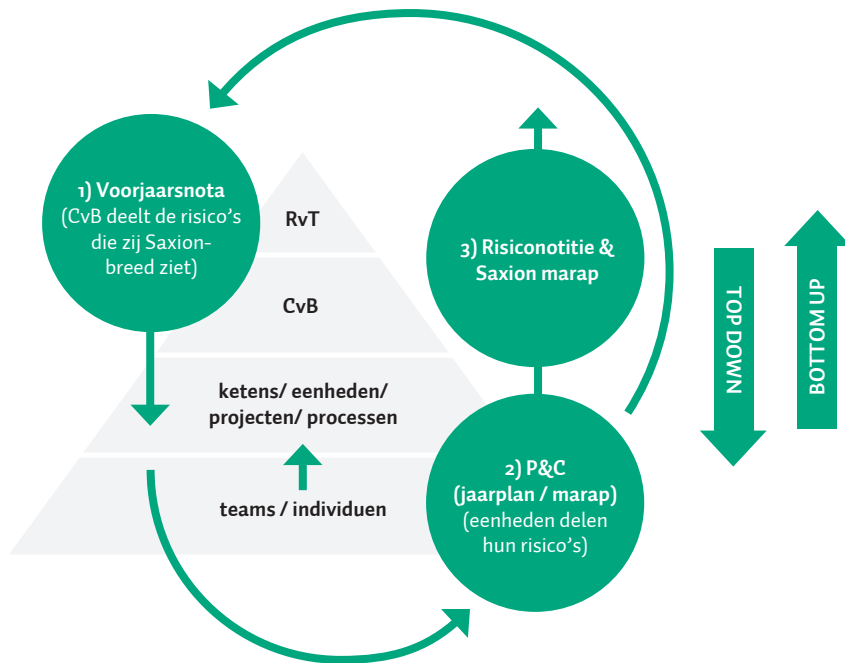
5. De definitie van de toprisico's wijken op basis van de bespreking met het College van Bestuur beperkt af van de eerdere definitie.

Nagenoeg alle risico's vragen om goed leiderschap op alle niveaus binnen de organisatie. Hier zien we een directe link naar soft controls: eigenaarschap, kiezen, impact en uitvoerbaarheid in beeld, medewerkers betrekken en heldere communicatie over keuzes, voorbeeldgedrag, aanspreekbaarheid en handhaving. Hiermee zijn we vanuit het programma Continu Verbeteren aan de slag (zie paragraaf 7.3).

### Verankering systeem van risicomanagement

Onderstaande afbeelding geeft de topdown en bottom up communicatie over risico's weer binnen Saxion.

Figuur 1, Risicomanagement



In 2018 is een centrale risico-adviesgroep benoemd. Deze heeft een monitorende rol op Saxionniveau en adviseert het College van Bestuur. De monitorende rol van deze adviesgroep wordt in 2019 verder verdiept.

### Risicogestuurd werken

We gaan in 2019 verder met het stimuleren en verbeteren van risicogestuurd werken. De bespreking en verantwoording vindt via de Planning & Controlcyclus plaats. De kwaliteit van de decentrale risicoparagraaf varieert en in 2019 wordt aan een verdere kwaliteitsverbetering gewerkt. De businesscontrollers hebben een belangrijke rol om dit te begeleiden en zullen hierin worden gefaciliteerd.

### Risicobereidheid

De risicobereidheid betreft de mate waarin Saxion bereid is risico's te lopen bij het realiseren van de (strategische) doelstellingen. De mate van risicobereidheid is een leidraad voor het al dan niet nemen van beheersmaatregelen. In onderstaande tabel is de risicobereidheid per risicocategorie weergegeven. We beoordelen in 2019 hoe we de mate van risicobereidheid verder kunnen onderbouwen.

Tabel 11, Risicobereidheid

Risico-categorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Saxion heeft hoge ambities en hieruit voortvloeiende innovaties. Van sommige maatregelen is het succes onzeker, Saxion accepteert deze onzekerheid.
Operationeel	Laag	Er wordt gestreefd om deze risico's zoveel mogelijk te beperken (bijvoorbeeld vanuit kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek en effectieve ondersteunende processen).
Financieel	Laag	Er dient sprake te zijn van een 'gezonde' financiële buffer en dit is het geval. De streefwaarden voor liquiditeit en solvabiliteit zijn behaald (zie jaarrekening 2018).
Compliance	Laag	Saxion streeft ernaar te voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Er is bijvoorbeeld in dit kader veel aandacht voor de WHW <sup>6</sup> , inkoop en informatiebeveiliging. Houding en gedrag van medewerkers en studenten spelen hierbij een belangrijke rol, hetgeen vraagt om specifieke control maatregelen. Rondom privacy, het voldoen aan de nieuwe AVG richtlijn per 25 mei 2018, hanteren we tijdelijk een laag - gematigde risicobereidheid, acties zijn uitgezet om zo snel mogelijk AVG compliant te worden.

**Dialogoog** In 2019 dient meer focus te komen op het bepalen van de risicobereidheid en het expliciet selecteren, uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen (hard- en soft controls). Het belangrijkste is dat er dialoog plaatsvindt. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is een veilige omgeving, waarin transparant gesproken kan worden bijvoorbeeld over gemaakte fouten.

## 8.4 Kwaliteitszorg

Het NVAO-adviespanel concludeert in de Instellingtoets Kwaliteitszorg (april 2018), dat de kwaliteitszorgsystematiek goed functioneert. De kwaliteitszorg verzekert de realisatie van de visie op goed onderwijs en de instelling werkt systematisch aan duurzame ontwikkeling en verbetering, aldus het panel. Het panel concludeert dat Saxion een systeem kent dat het werken aan verbeteringen stimuleert. Verbeterslagen vinden binnen het huidige systeem plaats op verschillende niveaus en sluiten goed aan op omstandigheden en verwachting van studenten en werkgevers.

**Toekomstbestendige kwaliteitszorg** Het panel ziet ook dat wij ons bewust zijn van de ontwikkeling naar een meer decentraal eigenaarschap en adviseert de huidige beheersingskwaliteitszorg aan te vullen met een beweging richting toekomstbestendige kwaliteitszorg. En daarbij in de ontwikkeling richting een 'lerende organisatie' naast het *single loop* leren ook het *double loop*<sup>7</sup> leren in de systematiek in te brengen.

**Versterking van de kwaliteitscultuur** We onderschrijven dit advies en maken er werk van. Toekomstbestendige kwaliteitszorg laat zich samenvakken in versterking van de kwaliteitscultuur. We bedoelen daarmee dat eigenaarschap wordt getoond, doelgerichtheid wordt nagestreefd en dat continu verbeteren als vanzelfsprekend wordt gezien. We stellen dan ook versterking van die kwaliteitscultuur voorop. Voorbeelden van actielijnen die we hierop inzetten:

- Vergroting van de betrokkenheid van studenten (waaronder versterking van de positie van opleidingscommissies en versterking van de focus op onderwijsbeoordelingen en NSE);
- Borging van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek (met focus op peer review);
- Versterking van de eigen verantwoordelijkheid van professionals en

- teams voor onderwijskwaliteit (met focus op instrumenten die vreemde ogen en leren van elkaar stimuleren);
- Het in een continue verbetercyclus brengen van de kwaliteitszorg zelf.

Diverse ontwikkelingen en resultaten illustreren deze richting. Ten eerste het digitale kennisplatform onderwijs Eduxion, dat in 2018 is opgezet als interactieve omgeving voor kennisontwikkeling van docenten en onderlinge kennisdeling op het gebied onderwijs en toetsing. Begin 2019 is de pilotomgeving operationeel en daarna volgt de uitrol.

Op het terrein van onderzoek is onder meer de kwaliteitszorg voor praktijkgericht onderzoek verbeterd, doordat in nauw overleg met lectoren de bedoeling van peer review en de methoden waarop dat plaatsvindt, opnieuw is beschreven. Daarnaast vernieuwden we de systematiek van interne audits bij opleidingen met meer ruimte voor opleidingen om verantwoordelijkheid te nemen voor opzet en vormgeving van de audit. Tot slot verbeterden we de follow up van de audit review waardoor een betere monitoring van verbeteracties en verantwoording mogelijk wordt.

In 2018 is het programma Continu Verbeteren in de volle breedte uitgerold. Dit programma ondersteunt de doelstellingen en kenmerken van het kwaliteitsbeleid in hoge mate. Kortcyclisch en volgens Leanmethodieken werken helpt teams en professionals bij de effectieve uitvoering van onder meer de actielijnen uit de implementatieagenda. Dit biedt ook mogelijkheden om het kwaliteitszorgproces effectiever en meer kortcyclisch in te richten.

De kwaliteitszorg zelf is in een verbetercyclus gebracht. De aanbeveling om de kwaliteitszorg toekomstbestendig te maken hebben we omarmd en gebruiken we als richtsnoer om in 2020 met een herijkt kwaliteitsbeleid een nieuwe cyclus van vier jaren in te gaan. Voor de korte termijn evalueren we de voortgang op de actielijnen en versterken die waar nodig aan de hand van de aanbeveling uit de ITK.

## 8.5 Uitwerking notities Helderheid

Saxion onderschrijft haar verantwoordelijkheid zoals beschreven in de notities Helderheid. Deze notities bestaan uit negen thema's. In bijlage 2 is per thema een nadere toelichting opgenomen.

7. Single loop learning is gericht op optimaliseren van routine-processen. Double loop learning wil zeggen dat ook de operationele normen ter discussie staan en bijgesteld worden.

## 8.6 Studentenondersteuning en Profileringsfonds

**Financiële ondersteuning studenten** Als studenten studievertraging oplopen door bijvoorbeeld topsport of een bijzondere omstandigheid, kan Saxion een financiële ondersteuning bieden in de vorm van een gift (Profileringsfonds). Daarnaast kent Saxion de mogelijkheid om een lening te verstrekken aan een student die door een acute omstandigheid tijdelijk geen financiële middelen heeft en daardoor zijn collegegeld niet kan betalen (de noodvoorziening). Er is ook ondersteuning voor studenten die bestuurslid zijn van een door Saxion erkende studie- of studentenvereniging in de vorm van een bestuursparticipatievoorziening. In 2018 is wat betreft de bestuursparticipatievoorziening voor het eerst gewerkt met een budget met een plafond. Dit plafond van € 115.000 is iets overschreden, maar hierdoor valt deze voorziening nog zo'n € 40.000 lager uit dan het jaar daarvoor.

In het kalenderjaar 2018 is aan 124 studenten een vorm van ondersteuning toegekend. In 2018 zijn er geen noodvoorzieningen verstrekt.

Tabel 12, Studentondersteuning

Financiële ondersteuning studenten (in €)	2017	2018
Voorziening bijzondere omstandigheden	121.788	97.862
Voorziening erkende topsport of kunst en cultuur	13.807	7.533
Noodvoorziening (lening)	4.824	0
Noodvoorziening (gift)	1.000	0
Voorziening bestuursparticipatie	159.125	119.368
<b>Totaal</b>	<b>300.544</b>	<b>224.763</b>

Tabel 13, Studentondersteuning/Profileringsfonds 2018

Financiële ondersteuning studenten 2018	aantal studenten aangevraagd	aantal studenten ontvangen	totaal uitgekeerd in €	gemiddelde hoogte van de vergoeding per maand in €	gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	38	37	97.862,02*	382	7,5
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap.	95	82	119.368	1.456	4, 6 of 10
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en (uitgaande beurzen: zijn niet meegerekend)	5	5	7.532,87	328	4,6
Noodvoorziening (gift)	1	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>139</b>	<b>124</b>	<b>224.763</b>		

\* Incl. de uitbetaling van 36 aanvragen uit 2017 in 2018

\*\* Deze vergoeding wordt ineens uitgekeerd en niet maandelijks

## 8.7 Studiebeurzen

**Toename beurzen voor studie in buitenland** Saxion kent een eigen beurzenstelsel voor de stimulering van de uitgaande en inkomende mobiliteit. Met het uitgaande beursprogramma stimuleren we studenten in de voltijds bacheloropleidingen om een deel van hun studie in het buitenland (buiten de EU) te volgen. In toenemende mate vragen onze studenten een beurs aan voor een deel van hun studie in het buitenland. Ook in 2018 zien we een stijging van dit aantal.

Daarnaast heeft Saxion een scholarship programma voor internationale studenten die bij Saxion komen studeren. De selectieprocedure is in 2018 verzwaaard, om de financiële mogelijkheden van het scholarship zo goed mogelijk te benutten. Hierbij is het uitgangspunt dat het scholarship programma bijdraagt aan het aantrekken en belonen van internationaal talent en de strategische partnerships. Ook moet het de strategie van Saxion versterken. Hierdoor zijn er minder scholarships uitgegeven dan in 2017.

Tabel 14, Saxion (mede) bekostigde beurzen toegekend in 2017 en 2018

Toegekende Saxion beurzen	2017		2018	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Aan Saxion studenten voor studie of stage in land buiten Europa				
Saxion International Mobility Scholarship	154	€ 60.000	151	€ 60.000
Aan internationale studenten die bij Saxion komen studeren				
Saxion Holland Top Talent Scholarship	30	€ 148.420	14	€ 82.560
Saxion Living Technology Scholarship	3	€ 30.000	0	-
Saxion Talent Scholarship Februari intake	32	€ 52.800	n.v.t.	-
Saxion Talent Scholarship September intake	209	€ 689.425	132	€ 435.600
Extended Saxion Talent Scholarship	145	€ 476.025	170	€ 561.000
Orange Tulip Scholarship	1	€ 3.900	2	€ 7.800
<b>Totaal</b>	<b>574</b>	<b>€ 1.460.570</b>	<b>469</b>	<b>€ 1.146.960</b>

Tabel 15, Toegekende Erasmus beurzen in 2017 en 2018

Toegekende Erasmusbeurzen	2017		2018	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Erasmusbeurzen uitgaande mobiliteit	451	€ 503.850	465	€ 619.682

*NB: Studenten kunnen niet beide beurzen (Saxion beurs en Erasmus beurs) ontvangen voor een studie of stage in het buitenland. Er zijn daarnaast ook studenten die zonder beurs naar het buitenland gaan; deze aantallen hebben we nog niet geheel in beeld.*



## 8.8 Medewerkers

### Opbouw personeel

Het personeelsbestand nam met 4% in fte's toe in 2018. Saxion heeft zich gericht op het vergroten van het aandeel van onderwijzend personeel en we zien een lichte groei naar 62% onderwijzend personeel (OP) eind 2018. Tabel 16 laat de ontwikkeling van ons personeelsbestand zien.

Tabel 16, Verdeling OP/OBP (OBP is incl. MT) Saxion (incl. Saxion Next)

Personeelsverdeling		2016	2017	2018
Aantal	OP	1.701 (60%)	1.653 (61%)	1.771 (62%)
	OBP	1.111 (40%)	1.052 (39%)	1.063 (38%)
	<b>Totaal</b>	<b>2.812</b>	<b>2.705</b>	<b>2.834</b>
In fte	OP	1.308 (61%)	1.278 (61%)	1.336 (62%)
	OBP	841 (39%)	805 (39%)	836 (38%)
	<b>Totaal</b>	<b>2.149</b>	<b>2.083</b>	<b>2.172</b>

**Toename vaste dienstverbanden** De verhouding tussen vaste arbeidscontractvormen en flexibele contractvormen was in fte's 82% tegenover 18% eind 2018. Dit is aanzienlijk lager dan in de jaren 2015 en 2016. In die jaren kwam een groot aantal medewerkers in eerste instantie met een tijdelijk contract in dienst, waarin als gevolg van de groei van Saxion. In 2017 zagen we vervolgens een toename van het aantal vaste dienstverbanden omdat veel van de tijdelijke contracten voortgezet zijn met vaste dienstverbanden. Het gevolg is dat de flexibiliteit om in te spelen op fluctuaties in de bedrijfsvoering afgenomen is. Dit geldt zowel voor het OP als het OBP. Omdat de omvang van het OBP kleiner is dan het OP wordt deze afname van flexibiliteit het sterkst bij de ondersteunende functies ervaren. Gezien de verwachting dat Saxion niet verder zal groeien de komende jaren en er op termijn sprake kan zijn van krimp, is dit een aandachtspunt. Conform de afspraken in de CAO HBO maken we in 2019 afspraken met de CMR over de minimale omvang van de flexibele contractvormen in fte's.

Tabel 17, Aandeel vrouwen binnen Saxion

Aandeel vrouwen binnen Saxion	2017	2018
Totale organisatie	57%	58%
Sub-top	50%	49%
Top	36%	41%
College van Bestuur	50%	100%

Het aantal vrouwen in managementposities binnen Saxion vertoont veel overeenkomsten met de cijfers van vorig jaar. Er is een lichte toename in het percentage in de topfuncties. De stijging in het College van Bestuur heeft te maken met de kleine omvang (in totaal twee bestuursleden).

Tabel 18, Verdeling Leeftijdsopbouw personeel

Leeftijdsopbouw	2017	2018
<25 jaar	168	180
25 t/m 29	159	176
30 t/m 34	292	293
35 t/m 39	356	359
40 t/m 44	313	338
45 t/m 49	376	390
50 t/m 54	369	377
55 t/m 59	355	368
60 t/m 64	284	306
>64	33	47
<b>Totaal</b>	<b>2.705</b>	<b>2.834</b>

Saxion kent een redelijk evenredige en daarmee gezonde opbouw qua leeftijdscategorieën. De groep medewerkers die valt in de leeftijdscategorieën 60 t/m 64 en >64 jaar verlaat de komende jaren de organisatie als gevolg van het bereiken van de pensioenleeftijd. De omvang van deze groep is 12%. Er is naast reguliere personeelsplanning geen specifiek beleid nodig om dit vertrek goed op te kunnen vangen.

Tabel 19, Certificering

Certificering	jan-17	jan-18	Jan-19	Prognose 2019
Basiskwalificatie didactiek	58,1%	60,0%	57,7%	63,8%
Basiskwalificatie examinering	41,0%	46,0%	46,5%	70,6%

### Professionalisering

De vraag vanuit de organisatie naar een vervolg op de Basiskwalificatie Didactiek en de Basiskwalificatie Examinering neemt toe. Daar is in 2018 aan gewerkt. Uitgangspunt hierbij is dat de professionalisering van de medewerkers hand in hand gaat lopen met de ontwikkelingen binnen de academie. We willen het professionaliseren van de individuele medewerkers duurzaam verbinden met ontwikkelingen op opleidings-, academie-, en/of Saxionniveau.

### Duurzame docent-professionalisering

Een zestal thema's zullen de hoofdlijnen vormen voor een programma voor duurzame docentprofessionalisering. Het betreft activerende didactiek, beroepsauthentiek onderwijs, coachen van studenten, toetsen voor leren, geïntegreerd toetsen en omgaan met verschillen tussen studenten. Het streven is om in het najaar van 2019 te starten met een eerste uitvoering van dit programma.

Afgelopen jaar was er sprake van een duidelijke groei van het aantal medewerkers dat gebruik maakt van de interne scholingsactiviteiten die worden aangeboden via de Saxion Academy. Er was veel aandacht voor de thema's loopbaan, Outlook, medezeggenschap, Lean, Smart Solutions en werkstress.

Het percentage docenten met master was met 81% wederom boven de streefwaarde van 80%. Zowel het aantal masteropgeleide docenten (81%) als het gepromoveerde docenten (10,4%) is vrijwel gelijk gebleven aan vorig jaar.

**Aandacht voor werkdruk** **Medewerkerstevredenheid**

Uit het MTO 2017 bleek dat het belangrijk is om te werken aan verbetering van de efficiency, de werkdruk en de sturing door het managementteam. Het werken volgens de principes van continu verbeteren (zie paragraaf 7.3) helpt ons efficiency te verhogen en sturing te verbeteren. Ook hebben we ingezet op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In verschillende vormen kunnen medewerkers werken aan hun wendbaarheid en loopbaan (zie paragraaf 7.2).

In de plannen van aanpak, opgesteld door elk organisatieonderdeel, is aandacht besteed aan het thema werkdruk. Daarnaast is voor medewerkers en leidinggevendenden informatie beschikbaar over het herkennen en voorkomen van werkdruk. Het is de bedoeling dat in 2019 wederom een MTO uitgevoerd wordt.

#### Arbeidsvoorwaardenbeleid

De nieuwe CAO is april 2018 ingegaan. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van vorige CAO's zijn de inzet op het terugdringen van het aantal flexcontracten en het tegengaan van werkdruk. De CMR wordt betrokken bij het beleid dat zich op deze punten richt.

#### Participatiewet

**Duurzame participatiebanen** Gelet op de toegenomen inspanningsverplichting vanwege de Wet Banaafspraak en Quotum arbeidsbeperkten, heeft Saxion in 2018 extra ingezet op het creëren van duurzame participatiebanen die een afspiegeling vormen van het reguliere functiegebouw. In totaal bedraagt het aantal participatiebanen 25,5 fte, waarvan 48% over een afgeronde hbo- of masteropleiding beschikt. 33% is in een OP-functie geplaatst met inschaling in schaal 8 of hoger.

Om echt toe te kunnen groeien naar volledige inclusiviteit en vorm te geven aan de ambitie die Saxion hierin heeft, is herziening van het huidige beleid noodzakelijk. Dat gaat onder andere over de wijze van bekostiging en de manier waarop Saxion medewerkers met een arbeidsbeperking inzet. In 2019 neemt Saxion de eerste stappen in dit proces.

Tabel 20, Verzuim

	2014 realisatie	2015 realisatie	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2018 streefwaarde
Ziekteverzuim	3,6%	3,6%	4,2%	4,9%	5,6%	3,8%

**Verzuim**

**Stijging ziekteverzuim** Voor het derde jaar op rij stijgt het ziekteverzuim, waarbij de piek lag in februari. De afzwakking die we jaarlijks zien in de maand augustus was veel minder sterk dan voorgaande jaren. In 2016 was het percentage in augustus 3,9%, in 2017 4,6% en in 2018 5,3%. Onderzoek naar de oorzaken laat zien dat het niet gaat om één oorzaak, maar dat verschillende factoren een rol spelen. In de organisatie-onderdelen waar het verzuim hoog is wordt extra aandacht besteed aan goede analyses, het voeren van sociaal-medisch overleg samen met inzetbaarheidscoaches en extra aandacht van de HR-adviseurs. Per januari 2019 is een verzuimspecialist aangesteld die HR-adviseurs ondersteunt bij de begeleiding. Daarnaast zetten we ook in relatie tot duurzame inzetbaarheid meer in op preventie.

#### Wachtgeld

We zijn succesvol in het begeleiden van ex-medewerkers naar ander werk en het terugdringen van het aantal wachtgelders. Een casemanager (adviseur werkzoekenden) houdt zicht op en begeleidt de (ex-) medewerkers die een werkloosheidsuitkering ontvangen. De aanpak richt zich op maatwerk begeleiding richting arbeidsmarkt door een proces met kaders, duidelijkheid en het managen van verwachtingen. Er is een arbeidsmarktprotocol en re-integratieplan opgesteld, waarbij brieven zijn opgesteld met uitleg over Eigen Risico Drager WW, rechten en plichten.

## 8.9 Dienstverlening

### Faciliteiten

#### Servicepoint

Digitale  
selfserviceloket

Het servicepoint is sinds 2018 het centrale meldpunt voor studenten en medewerkers. Zij kunnen hier terecht voor vragen, informatie en meldingen over facilitaire dienstverlening of studentzaken zoals inschrijvingen, treinabonnementen enzovoort. In eerste instantie zijn de functies samengevoegd tot één herkenbare plek. Het servicepoint wordt verder ontwikkeld tot een duidelijk profiel waarbinnen ook 'het digitale selfserviceloket' nadrukkelijk onderdeel van het aanbod uitmaakt.

#### Besteldesk en inkoop

In 2018 is de implementatie van de besteldesk afgerond. Vanuit de ketensamenwerking wordt actief gestuurd op procesoptimalisatie. De resultaten na het eerste jaar zijn positief. Er is sprake van een forse daling in het aantal ongeplande facturen en onjuist gecodeerde orders. Facturen kunnen daardoor direct worden afgehandeld zonder extra handelingen en goedkeuringen. Het aantal geautomatiseerde bestellingen via een catalogus, webshop of contractverplichtingsmodule is ook fors toegenomen en zit momenteel op bijna 40%. Dit alles leidt tot een zeer hoge compliancy (>97%) op het bestel- en facturatieproces. Voor de inkoop van voorzieningen en diensten heeft Saxion in 2018 dertien Europese aanbestedingen opgestart en/of afgerond.

### Duurzaamheid en Milieu

Duurzame  
bedrijfsvoering

Saxion heeft een convenant getekend met de overheid om in de periode 2005-2020 30% energie te besparen. Ook is Saxion ondertekenaar van de Sustainable Development Goals (zie paragraaf 5.2). Tot en met 2018 is 28,5% van deze energiebesparing gerealiseerd. Het doel voor 2018 was een besparing van 1,3%. Er is 1,4% gerealiseerd door het inregelen van de ventilatie en de vervanging van twee koelunits.

Het hoofdgebouw Ko Wieringa Enschede willen we in 2020 van het aardgas af hebben. Daarvoor zijn voorbereidingen getroffen. De intentie is om een aansluiting in 2019 te realiseren en vanaf 2020 gebruik te maken van een warmtenet.

Saxion verwerkt afval via na-scheiding. Waar mogelijk wordt LED-verlichting toegepast. De laatste drie nieuw gebouwde gebouwen, Edith Stein, Spoorstraat Apeldoorn en bouwdeel B van Saxion Deven-

ter, zijn gebouwd conform de uitgangspunten van Breeam Excellent. Breeam is een instrument om de duurzaamheid van gebouwen te meten en te beoordelen. Er heeft nog geen certificering plaatsgevonden; dit certificeringsproces wordt in gang gezet.

Saxion zal het vervoersplan kritisch bezien. Veel medewerkers reizen met de auto naar het werk; dat kan duurzamer. Voor internationale dienstreizen wordt het vliegtuig waar mogelijk vermeden.

## 8.10 Marketing en communicatie

### Positionering Saxion

Get Ready for a  
Smart World!

Er is verder gewerkt aan de versterking van de positionering van Saxion via de nieuwe belofte *Get Ready for a Smart World!* De kracht van Get Ready for a Smart World is dat het een belofte verwoordt richting alle doelgroepen: studenten, werkveld, bedrijfsleven, onderzoekers en medewerkers. Het geeft duiding aan het gekozen speerpunt Living Technology en heeft als doel op elke plek in de organisatie waar te maken wat we beloven: (smart) werkwijze, (smart) onderwijs, (smart) samenwerken. Het heeft de potentie om Saxion landelijk zichtbaar te maken met dit eigen onderscheidende 'gezicht'. Saxion heeft tevens een nieuwe huisstijl geïntroduceerd, passend bij de belofte en in eigentijdse, frisse stijl.

### Kernwaarden

Kernwaarden werken versterkend om de gekozen positionering Living Technology en de bijbehorende belofte Get ready for a smart world, waar te maken.

Om te komen tot kernwaarden is in samenwerking met een extern bureau onderzoek gedaan onder medewerkers en studenten naar de huidige en gewenste identiteit van Saxion. Er zijn kernwaarden gekozen die al in het Saxion dna zitten en waarden die ondersteunen in het laten zien wie Saxion is. De gekozen kernwaarden zijn: Ondernemend, Durf, Enthousiast, Persoonlijk en Samenwerkingsgericht.

Saxion wil authentiek blijven en consistent en consequent waarmaken wat ze belooft, zowel intern als extern. Daardoor is Saxion herkenbaar voor al haar doelgroepen en stakeholders en onderscheidt ze zich ten opzichte van andere hogescholen. De implementatiefase van de kernwaarden is in 2019 gestart en hierbij haken trainers aan bij diverse teams om hen te leren hoe de waarden toe te passen in hun werk, zo-

dat ze nog meer volgens de Saxion waarden gaan werken en handelen.

### Nieuwe website en start Nieuwsredactie

Op 1 mei 2018 lanceerde Saxion een nieuwe publieke website die veel beter aansluit bij de belangrijkste doelgroepen: student en werkveld. Met deze vernieuwing geven we de bezoeker van de website een beter beeld van alle mogelijkheden die Saxion biedt, met name door het dominant gebruik van beeld en video. De website past hiermee ook beter bij de nieuwe positionering en belofte van Saxion. In 2019 zullen de internationale website, de website voor master- en deeltijdonderwijs en de website voor minoren gehost gaan worden op dit nieuwe platform.

Onafhankelijk  
nieuwsmedium

Binnen Saxion worden met grote regelmaat mooie successen behaald, maar de weg van dit nieuws naar buiten verloopt niet altijd vanzelfsprekend. De lancering van de nieuwe website is daarom tevens gebruikt om de nieuwsredactie in het leven te roepen.

Het onafhankelijke nieuwsmedium SAX per 1 mei 2018 op gegaan in de nieuwsredactie. Daarmee verdween het onafhankelijke nieuwsmedium uit de hogeschool. Eind 2018 is besloten het onafhankelijk nieuwsmedium in 2019 terug in te voeren om zo de vrijheid van meningsuiting en vrije nieuwsgaring beter te borgen.

### Samenwerking met FD Mediagroep

Externe  
profilering

De huidige profilering van Saxion is vooral gericht op de regio Twente en de Stedendriehoek; landelijk komt Saxion weinig in het nieuws. In het laatste kwartaal van 2018 is daarom een samenwerking gestart met de FD Mediagroep/BNR Nieuwsradio. Dit heeft geleid tot een locatie-uitzending van BNR in september 2018 rond de opening van het hogeschooljaar. Vijf studenten hebben in uitzendingen van BNR Eyeopeners hun innovatieve projecten mogen toelichten. Een tweede locatie-uitzending vond plaats tijdens een relatie event op 4 maart 2019. Met name lectoren, docenten en onderzoekers krijgen hiermee een platform om zo Saxion landelijk te profileren richting het werkveld als de kennisinstelling van Oost-Nederland. In 2019 zal er meer ingezet worden op het creëren van publiciteit rondom onze onderzoeksagenda en behaalde resultaten.

### Samenwerking met Het Grootste Kennisfestival van Nederland

Op 14 juni 2018 vond het Grootste Kennisfestival van Nederland plaats in Deventer met 3.500 bezoekers. Bezoekers werden hier geïnspireerd door een veelheid aan landelijke top-sprekers; hoogleraren, auteurs,

bestuurders en professionals uit de praktijk. Saxion was aanwezig op dit festival en richtte een eigen tent in voor 200-300 bezoekers. Doel van deze samenwerking was om Saxion in haar eigen regio maar ook landelijk te positioneren als de kennisinstelling van Oost Nederland. In de eigen Saxion-tent gaven acht lectoren en studenten een lezing over hun vakgebied.

### Social Media

Saxion maakt steeds meer gebruik van social media. Alle online communities monitoren we proactief en we gaan de interactie aan met de communityleden. De toenemende beweging van off- naar onlinecommunicatie en dan social media in het bijzonder, is uit de bereikcijfers van de hogeschool duidelijk zichtbaar als deze cijfers worden vergeleken met 2017. Zo lieten onze social mediakanalen de volgende groei zien in 2018:

- Instagram: stijging van 2.041 naar 3.112 volgers (+52%)
- Facebook: van 10.110 naar 12.092 (+20%)
- Twitter: van 9.018 naar 9.097 volgers (+0,9%)
- LinkedIn: van 101.983 naar 111.534 volgers (+9%)

### Bezoekers open dagen

Toename  
bezoekers open  
dagen Saxion

Het aantal studietoekers aan de open dagen is ten opzichte van 2017 met 9% gestegen naar 12.837 personen. Het totale aantal bezoekers in 2018 was 35.912 (inclusief bijvoorbeeld ouders) en is daarmee met 24% gestegen ten opzichte van 2017.

Er zijn verdere stappen gezet in het implementeren van een nieuw eigentijds format voor de open dagen, gebaseerd op een peer-to-peer aanpak. Studenten geven voorlichting aan studenten. Hiervoor zijn alle voorlichtingen omgebouwd en zijn er presentatietrainingen aangeboden aan studentenvoorlichters en docenten. De doelstelling om in 2018 alle presentaties van de opleidingen om te bouwen naar het nieuwe format is nog niet gehaald en vraagt verdere aandacht in 2019.

We streven naar verhoging van de tevredenheid van de bezoekers over de opleidingsvoorlichtingen, stijging van aantallen bezoekers en het inzichtelijk krijgen van de conversie (van bezoeker tot inschrijver studie).

Voor de potentiële studenten is een nieuwe wervingscampagne van start gegaan, waarbij er gefocust wordt op de mogelijke beroepen van

de toekomst. Hierin laten we zien dat Saxion de potentiële student gaat scholen en ondersteunen om klaar te worden voor de steeds veranderende toekomst: Get Ready for a Smart World.

## 8.11 Huisvesting

### Ruimtecapaciteit

De totale ruimtecapaciteit van Saxion is licht gekrompen doordat in Deventer een tijdelijke gehuurde ruimte in het Sociale Verzekeringsbankgebouw is afgestoten (-750 m<sup>2</sup>) en ruimte in het 'Ketelhuis' van de voormalige Gasfabriek is bij gehuurd (+420 m<sup>2</sup>).

### Studentenhuisvesting

De grootste wijziging voor de studenthousing van internationale studenten van Saxion is het in gebruik nemen van kamers in het voormalige ziekenhuis aan het Ariënsplein in Enschede. Hiermee vonden we een kwalitatief betere vervangende oplossing voor veel kamers die in panden verspreid door de stad werden gehuurd.

Het contract voor de kamers in Deventer in het 'RustRoest' pand is verlengd voor een periode van drie jaar. Er wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden voor vervanging op termijn van deze kamers.

De huur voor alle kamers is kostendekkend geëxploiteerd. De internationale studenten betalen de kosten voor de kamer en het beheer.

## 8.12 Financiën

### Inleiding

Het resultaat over 2018 was positief, terwijl uitgegaan was van een klein tekort. De belangrijkste oorzaak van het hogere resultaat ligt in de ontvangst van een aanzienlijk hogere rijksbijdrage dan was voorzien. Dit werd medio 2018 bekend en dat heeft vanwege de beperkte tijd die resteerde tot het einde van het verslagjaar niet geleid tot evenredig hogere uitgaven, hoewel daar wel deels op is gestuurd. Omdat gedurende 2018 al zichtbaar werd dat het resultaat naar een positief saldo zou ontwikkelen, is daarop geanticipeerd in de begroting 2019. Er is een tekort van € 4,1 mln begroot, waarmee een deel van de in 2018 en 2017 opgebouwde reserve wordt ingezet. Dit is mogelijk omdat de financiële buffers van Saxion voldoen aan de gestelde streefwaarden.

Ontwikkeling  
resultaat

Tabel 21, Ruimtecapaciteit (in m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak (bvo))

Ruimtecapaciteit (in m <sup>2</sup> bruto vloeroppervlak)	Ultimo 2017	Ultimo 2018
Eigen locaties	106.992	106.992
Externe huur	10.801	10.470
<b>Totaal</b>	<b>117.793</b>	<b>117.462</b>

Tabel 22, Studentenhuisvesting internationale studenten

Ruimtecapaciteit (in m <sup>2</sup> bruto vloeroppervlak)	Ultimo 2017	Ultimo 2018
Deventer, huurpanden;		
Beheer Saxion	178	178
Beheer derden	0	0
Enschede eigendom;		
Beheer Saxion	56	56
Enschede huurpanden;		
Beheer Saxion	114	162
Beheer derden	30	0
Apeldoorn, huurpanden;		
Beheer Saxion	11	11
<b>Totaal</b>	<b>389</b>	<b>407</b>

Het positieve resultaat over 2018 bedraagt € 6,1 mln, terwijl een tekort van € 0,7 mln was begroot. Dit verschil is vooral een gevolg van hogere baten, terwijl de kosten op het niveau van de begroting uitkwamen. Belangrijke afwijkingen in de baten zijn te vinden in:

- Een hogere rijksbijdrage (€ 8 mln) door compensatie voor loon- en prijsontwikkeling, aangepaste referentieramingen en ter compensatie voor een wettelijke verlaging van collegegelden voor eerstejaars hbo inschrijvingen;
- Lagere collegegelden (€ 1,4 mln) door onder andere de maatregel om de collegegelden voor eerstejaarsinschrijvingen te halveren (compensatie via de rijksbijdrage);

- Hogere overige baten (€ 0,6 mln) als gevolg van:
  - Lagere subsidies (€ -1 mln) doordat minder subsidieprojecten afgerond en gerealiseerd konden worden dan voorzien;
  - De administratieve systematiek waarop middelen worden toegekend aan de projecten van de Centres of Expertise. In 2018 is de realisatie daarvan achtergebleven ten opzichte van de begroting (€ 1,6 mln).

Belangrijke afwijkingen in de kosten betreffen:

- Personeelskosten (€ 0,2 mln). De kosten lonen en salarissen zijn lager dan begroot (€ -3,5 mln) doordat gemiddeld minder fte in dienst is geweest. Er heeft meer inhuur plaatsgevonden (€ 6 mln), die deels

- niet begroot was (veelal op ICT-gerelateerde projecten). Verder waren de dotaties aan personeelsvoorzieningen per saldo hoger dan begroot (€ 0,6 mln), was er sprake van niet begrote uitkeringen van UWV (€ -0,9 mln) en waren de overige personeelskosten lager dan begroot (€ -1 mln);
- Afschrijvingskosten (€ 0,9 mln). De waardering van geactiveerde bedrijfsmiddelen is in 2018 beoordeeld. Op basis hiervan heeft een extra afwaardering van de materiële vaste activa plaatsgevonden, hetgeen heeft geleid tot hogere afschrijvingen;
- Overige kosten (€ -0,9 mln). Dit betreft vooral lagere kosten PR en voorlichting en reis- en verblijfskosten.

Het positieve resultaat 2018 leidt ertoe dat de financiële kengetallen ruim boven of binnen de streefwaarden liggen.

Tabel 23, Analyse van de financiële situatie

Financiële situatie (in € x 1.000)	2014	2015	2016	2017	Begroting 2018	Realisatie 2018
<b>Staat van baten en lasten</b>						
Rijksbijdragen	146.144	151.992	152.048	157.196	160.183	168.146
College-, cursus-, les- en examengelden	50.318	49.789	51.680	53.150	54.743	53.359
Overige baten	25.944	20.201	21.828	22.104	23.582	24.150
<b>Totaal baten</b>	<b>222.406</b>	<b>221.982</b>	<b>225.556</b>	<b>232.450</b>	<b>238.508</b>	<b>245.655</b>
Personeelslasten	171.576	179.956	181.068	183.774	190.694	190.883
Afschrijvingen	10.570	11.567	11.891	11.615	11.739	12.645
Huisvestingskosten	8.181	9.108	9.229	9.285	9.366	9.517
Overige lasten	23.464	25.111	26.596	23.638	25.601	24.687
<b>Totaal lasten</b>	<b>213.791</b>	<b>225.742</b>	<b>228.784</b>	<b>228.312</b>	<b>237.400</b>	<b>237.732</b>
<i>Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen</i>						
Resultaat	6.737	-5.608	-5.053	2.286	-737	6.141
Balanstotaal	214.380	206.591	199.600	206.553	219.502	212.655
Eigen vermogen	80.986	70.894	65.841	68.127	67.605	75.371
<b>Ratio's</b>						
Solvabiliteit II	0,40	0,37	0,37	0,39	0,35	0,42
Liquiditeit	0,84	0,53	0,63	0,80	0,80	0,99
Huisvestingsratio	0,06	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06
Weerstandsvermogen	0,36	0,32	0,29	0,29	0,28	0,31
Rentabiliteit	0,03	-0,03	-0,02	0,01	0,00	0,03
Personeelslasten/baten	0,77	0,81	0,80	0,79	0,80	0,78

Tabel 24, Balans per 31 december 2018

Balans (in € x 1.000)	2014	2015	2016	2017	Begroting 2018	Realisatie 2018
Vaste activa	155.668	167.974	166.286	160.971	158.438	154.664
Vlottende activa	58.712	38.617	33.314	45.582	61.064	57.991
<b>Totaal activa</b>	<b>214.380</b>	<b>206.591</b>	<b>199.600</b>	<b>206.553</b>	<b>219.502</b>	<b>212.655</b>
Eigen vermogen	80.986	70.894	65.841	68.127	67.605	75.371
Voorzieningen	3.797	5.601	8.414	12.925	9.314	13.160
Langlopende schulden	59.334	56.755	72.014	68.806	69.062	65.763
Kortlopende schulden	70.263	73.341	53.331	56.695	73.521	58.360
<b>Totaal passiva</b>	<b>214.380</b>	<b>206.591</b>	<b>199.600</b>	<b>206.553</b>	<b>219.502</b>	<b>212.655</b>

De vaste activa is lager dan begroot onder meer door lagere investeringen en een extra afwaardering. Het eigen vermogen is per ultimo 2018 hoger dan begroot als gevolg van het positieve resultaat 2018 en door een herwaardering van het pand in Hengelo met € 1,1 mln. De voorzieningen zijn hoger dan begroot. De betreft met name de duurzame inzetbaarheid (€ 2,5 mln i.v.m. meer deelname aan de regeling werktijdvermindering senioren), reorganisatie (€ 1,0 mln i.v.m. actuele ontwikkelingen, die niet waren begroot) en jubilea (€ 0,7 mln). De afwijking in de kortlopende schulden en vorderingen is onder andere een gevolg van de gewijzigde systematiek van presentatie van vooruitbetaalde collegegelden. Deze was in de begroting 2018 nog niet verwerkt.

Tabel 25, Kasstromen

Kasstroomoverzicht (in € x 1.000)	2014	2015	2016	2017	Begroting 2018	Realisatie 2018
Operationele activiteiten	10.329	7.978	7.494	22.938	10.962	20.026
Investeringsactiviteiten	-18.327	-23.882	-10.058	-6.260	-7.605	-4.898
Financierings- en overige activiteiten	-2.257	-2.579	15.259	-3.208	-2.952	-3.043
<b>Totale kasstroom</b>	<b>-10.255</b>	<b>-18.483</b>	<b>12.695</b>	<b>13.470</b>	<b>405</b>	<b>12.085</b>



De mutatie van de liquide middelen (kasstroom) is fors hoger dan begroot, waarbij een groot deel te verklaren is door het hogere resultaat (onderdeel van de operationele activiteiten). Daarnaast waren de investeringen lager dan begroot (€ 2,3 mln) en is in 2018 kritisch gekeken naar activa die niet meer dienstbaar zijn aan de bedrijfsvoering en om die reden als desinvestering zijn aangemerkt (€ 1,6 mln).

**Waarborgen financiële continuïteit**

**Treasurybeleid**  
Het treasurybeleid van Saxion is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit. De treasury doelstellingen van Saxion in termen van solvabiliteit, financieringsstructuur, liquiditeit en financiële risico's zijn vastgelegd in het treasury statuut. In 2018 is het treasury statuut geactualiseerd. Naast wijzigingen vanwege organisatorische aard, zoals de vorming van de Business Support Organisation (BSO) en Facility Support Organisation (FSO) en een wijziging van functiescheidingen in het betalingsproces, is de belangrijkste beleidswijziging om voortaan ook het kengetal 'solvabiliteitsratio 1' te rapporteren (eigen vermogen/totaal vermogen x 100%). Dit kengetal is afwijkend van solvabiliteit 2 omdat geen rekening wordt gehouden met de omvang van de voorzieningen. Het kengetal 'solvabiliteitsratio 1' is vooral informatief. De primaire aandacht blijft uitgaan naar solvabiliteit 2, waarvoor door de Inspectie van het Onderwijs een signaleringsgrens wordt gehanteerd.

Saxion voert een risicomijdend beleid ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten. Financiële instrumenten worden uitsluitend gebruikt ter afdekking van risico's. Met name wordt grote terughoudendheid betracht bij het aangaan van derivatenovereenkomsten en/of ISDA overeenkomsten, waarbij in de toekomst voor Saxion een verplichting tot het storten van marge (collateral) kan ontstaan jegens tegenpartijen. In 2018 zijn geen nieuwe financiële instrumenten afgesloten. Saxion heeft geen derivaten per eind 2018.

Saxion maakt gebruik van het geïntegreerd middelenbeheer (schatkistbankieren). Mede hierdoor zijn de prijs-, financierings-, liquiditeits- en kasstroomrisico's beperkt. De leningenportefeuille van Saxion kenmerkt zich door langlopende leningen tegen een laag rentepercentage en met relatief lange rentevaste perioden. Hierdoor wordt optimaal gebruik gemaakt van de relatief lage rentestand. In 2018 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

De ontwikkelingen van de omvang van de financiële middelen in relatie tot de bedrijfsvoering in 2018 leidt niet tot noodzaak van additionele of (her)financiering.

**Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties**

De omvang van bestuurskosten en declaraties worden vermeld in overeenstemming met de brief van de Vereniging Hogescholen van 20 juni 2018 met als onderwerp: 'Regeling declaraties bestuurskosten' en kenmerk: 18.4658.aj.

Tabel 26, Verantwoording bestuurskosten en declaraties (in €)

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties (in €)	Mevrouw drs. J.L. Mulder (voorzitter)	Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel (lid)	Gezamenlijk	Totaal
Reiskosten binnenland	3.946	3.551	-	7.497
Reiskosten buitenland	2.373	5	-	2.378
Representatiekosten	-	671	727	1.398
Overige kosten	120	9.320	-	9.440
<b>Totaal</b>	<b>6.439</b>	<b>13.547</b>	<b>727</b>	<b>20.713</b>

Mevrouw Mulder heeft geen leaseauto en reist zoveel mogelijk met het openbaar vervoer. Mevrouw Van Oldeniel heeft een leaseauto; de kosten hiervan zijn conform de handreiking Verantwoording bestuurskosten niet in dit overzicht opgenomen (omdat de fiscale bijtelling in de bezoldiging van de WNT is opgenomen). De overige kosten van mevrouw Van Oldeniel betreft voornamelijk opleidingskosten.

De omvang van de vaste onbelaste vergoeding bedraagt voor:

- Mevrouw drs. J.L. Mulder: € 2.700
- Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel: € 2.220

Deze vaste onbelaste onkostenvergoeding dient ter dekking van de volgende kosten: Kleine uitgaven voor representatie, lidmaatschappen, vakliteratuur en de kosten van in privé aangeschafte apparatuur voor communicatie en bereikbaarheid, die deels zakelijk wordt gebruikt.

### Begroting 2019 en verdere financiële vooruitzichten

In de continuïteitsparagraaf (zie paragraaf 8.13) is een nadere uiteenzetting van de financiële verwachtingen voor 2019 en verder te vinden.

## 8.13 Continuïteitsparagraaf

### Inleiding

#### Expliciete keuzes

Voor 2019 en verder worden expliciete (strategische) keuzes gemaakt om middelen zodanig in te zetten dat deze leiden tot kwalitatief beter onderwijs en onderzoek, alsmede efficiëntere bedrijfsvoeringprocessen. Door meer financieel gekwantificeerd inzicht te krijgen in de activiteiten van elke beheerseenheid, wordt de basis gelegd om keuzes transparant, weloverwogen en in goede samenwerking met alle stakeholders te maken. Het blijft noodzakelijk om beschikbare middelen optimaal te benutten en te sturen op realisatie conform de begroting. Hierbij past een sober uitgavenpatroon, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit, inzet van (nieuw) onderwijs- en onderzoektalent en verbetering van de kwaliteit van ondersteuning.

Hoewel bij Saxion geen sprake is van majeure investeringen en volstaan kan worden met de presentatie van cijfers voor de komende 3 jaren, zijn in deze paragraaf waar mogelijk cijfers gepresenteerd voor een periode van 5 jaar, zoals opgenomen in de Saxion meerjarenbegroting 2019-2023.

Saxion heeft drie scenario's uitgewerkt om de effecten zichtbaar te maken van mogelijke verstoringen die zich kunnen voordoen. Een eerste en tweede scenario gaan uit van incidentele tekorten in enig jaar, waarbij onderscheid wordt gemaakt in een beperkt tekort en een omvangrijk tekort. Saxion beschikt op dit moment over voldoende buffers om dergelijke incidenten op te vangen in combinatie met tijdsgevoelige maatregelen indien een dergelijke situatie zich voordoet. In het derde scenario is de meerjarenbegroting verlengd t/m 2032 en is vanuit de demografische ontwikkelingen rekening gehouden met een dalende instroom van voltijdstudenten. De conclusie is dat dit grote impact heeft. Saxion gaat zich hierop voorbereiden. Naast het verkennen van de mogelijkheden om inkomsten uit andere bronnen te verhogen, wordt gekeken naar wenselijke en noodzakelijke keuzes in de organisatie, om voorbereid te zijn op een situatie van krimp. De kwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering dient ook in deze situatie te zijn geborgd.

### Studenten

De prognose van het aantal studenten van de bekostigde opleidingen voor de komende jaren is mede gebaseerd op de prestaties van de ingeschreven studenten van de afgelopen drie studie jaren. Verder wordt gebruik gemaakt van de aanwezige kennis en ervaring bij de opleidingen over de verwachte ontwikkeling gedurende de komende twee jaar en tenslotte spelen demografische ontwikkelingen een belangrijke rol als basis van instroom.

In de eerste jaren na 2019 wordt een geringe toename van het aantal studenten verwacht, waarna vanaf 2022 sprake zal zijn van een kleine afname.

Tabel 27, Prognose studentenaantallen per 30 september

Prognose aantal studenten	2018	2019	2020	2021	2022
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	25.956	26.353	26.790	26.982	26.952
Saxion Next	748	720	720	720	720
Masters niet bekostigd	108	115	117	120	122
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>26.812</b>	<b>27.188</b>	<b>27.627</b>	<b>27.822</b>	<b>27.794</b>

De studentenaantallen per 30 september zijn de basis voor de begroting van het volgende kalenderjaar. Om die reden is een prognose t/m 2022 gemaakt. De vermelde aantallen studenten zijn de aantallen als gehanteerd in de begroting 2019-2023.

### Personeel

De ontwikkeling van de formatie laat vanaf 2019 een lichte afname zien van 46 fte. De afname doet zich met name voor bij het ondersteunend personeel. De verwachte omvang van de formatie in fte's is nog onzeker, omdat over de besteding van beschikbare middelen voor een deel besluitvorming zal plaatsvinden, zoals bijvoorbeeld de extra middelen vanuit de kwaliteitsafspraken. In navolging daarvan kan de inzet van eigen formatie en inhuur van derden nader ingevuld worden. Vooralsnog is in de begroting uitgegaan van inzet in eigen formatie zoals vermeld.

Tabel 28, Prognose gemiddelde personele bezetting in fte's incl. Saxion Next (bron: HRis/RAET)

Personeelontwikkeling	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bestuur/Management	63	61	61	60	60	60
Personeel primair proces	1.336	1.345	1.333	1.335	1.331	1.334
Ondersteunend personeel	773	784	770	765	755	750
<b>Totaal</b>	<b>2.172</b>	<b>2.190</b>	<b>2.164</b>	<b>2.160</b>	<b>2.146</b>	<b>2.144</b>

### Financieel

#### Kwaliteitsafspraken

In de batensfeer wordt rekening gehouden met een toename van de rijksbijdrage die samenhangt met de kwaliteitsafspraken. Deze middelen worden in 2019 specifiek aangewend voor drie in het sectorakkoord benoemde thema's (zie paragraaf 4.6). Voor de jaren vanaf 2020 zal het beschikbare budget verder stijgen. De komende periode wordt nader invulling gegeven aan de inhoudelijke thema's, mede samenhangend met de ontwikkeling van een nieuwe strategische visie voor Saxion.

Bij de bepaling van de signaleringsgrenzen en streefwaarden voor de financiële kengetallen zoals vermeld onder het treasurybeleid, is rekening gehouden met het risicoprofiel van Saxion. Op basis van de huidige begroting 2019-2023 blijft Saxion binnen de grenzen van de eigen streefwaarden en voldoet daarmee aan de externe eisen. De gepresenteerde bedragen zijn gebaseerd op de begroting 2019-2023, waarin voor het verslagjaar 2018 een resultaat werd verwacht van € 4,5 mln en dat heeft geresulteerd in de gepresenteerde balansposities na 31-12-2018.

#### Centres of Expertise

In 2019 wordt gestuurd op een tekort van € 4,1 mln, waarvan € 0,6 mln bestaat uit het tekort van de Centres of Expertise. Dit tekort is een bewuste keuze vanwege de behaalde overschotten in de jaren 2017 en 2018 en de gezonde financiële positie. Vanaf 2020 wordt weer gestuurd op sluitende begrotingen (uitgezonderd de expertisecentra), waarbij bewaakt wordt dat de solvabiliteit en andere financiële ratio's binnen de grenzen van de streefwaarde blijven.

De Centres of Expertise zijn in het verleden voorgefinancierd vanuit het ministerie OCW. Hiervoor is een bestemmingsfonds gevormd. Het saldo van dit bestemmingsfonds is afdoende om de negatieve resultaten van de Centres of Expertise uit de begrotingsperiode ten laste van deze bestemmingsreserve te brengen.

In 2019 en verder wordt fors ingezet op de realisatie van de strategische actielijnen. Maatregelen vanuit de actielijn slagvaardige organisatie dienen op termijn tot efficiencyvoordelen in de ondersteuning te leiden, zodat meer middelen beschikbaar komen voor onderwijs en onderzoek. Van belang is ook te beoordelen of activiteiten, die niet (meer) passen binnen de strategische actielijnen, beëindigd kunnen worden.

### Huisvesting

#### Lange termijn huisvestingsplan

Het vigerende lange termijn huisvestingsplan (LTHP) is opgesteld voor de periode 2016-2020. Op basis van de nieuwe strategische agenda en True North wordt het LTHP voor de komende beleidsperiode bijgesteld. De laatste projecten van het huidige LTHP worden in 2019 uitgevoerd. Het efficiënter gebruik maken van de ruimten voor onderwijs en de werkplekken voor medewerkers heeft de aandacht. De ontwikkelingen in studentenaantallen, maar ook de actuele en toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs (zoals digitalisering en verdere innovatie) worden uiteraard nauwgezet gevolgd en zo nodig wordt het huisvestingsbeleid hierop aangepast. Voor 2019 en verder staan, zoals beschreven in het lange termijn huisvestingsplan, jaarlijkse verbouwingen en kleinere aanpassingen gepland.

De financiële update van alle vastgoed en huisvestingsplannen worden doorgerekend op de financiële kentallen van Saxion, zoals liquiditeit, solvabiliteit en current ratio. Er is een flexibele schil beschikbaar in de vorm van de gehuurde ruimtes

### Investerings

Saxion verwacht in de periode 2019-2023 de volgende bedragen te investeren, als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering in huisvesting, ICT en overige inrichting: 2019 € 8,8 mln, 2020 € 7,1 mln, 2021 € 5,3 mln, 2022 € 5,2 mln, 2023 € 5,3 mln. Daarnaast wordt verwacht dat in de gehele periode een bedrag van € 5,5 mln wordt geïnvesteerd in de ICT-infrastructuur. Op het gebied van huisvesting staan geen investeringen gepland buiten de gewone bedrijfsvoering.

### Ratio's binnen de streefwaarden

#### Mutaties van reserves, fondsen en voorzieningen

De ontwikkeling van solvabiliteit, liquiditeit, huisvestingsratio, weerstandvermogen en rentabiliteit in de periode 2019-2023 past binnen de streefwaarden. Het is in deze periode niet noodzakelijk om positieve resultaten te realiseren om het vermogen te laten groeien vanwege de solvabiliteit. Het eigen vermogen neemt in deze periode af naar k€ 66.003 in 2023 vanwege de negatieve resultaten van de Centres of Expertise. De solvabiliteit (2) komt daarmee op 40% ultimo 2023. De voorzieningen worden voor het grootste deel gevormd door het dragen van eigen risico voor wachtgeld en WIA-uitkeringen, werktijdvermindering senioren, jubilea en de regeling duurzame inzetbaarheid. Vanwege een reorganisatie bij de BSO (voorheen Servicecentrum Informatie) is in 2017 een reorganisatievoorziening gevormd, die ultimo 2020 volledig zal zijn gebruikt of vrijgevallen. De voorzieningen zijn gebaseerd op een bestendige gedragslijn op basis van ervaringscijfers.

#### Toelichting op de balans en begrotingen 2019-2023

Het beeld van de stijgende rijksbijdragen is mede gebaseerd op een aantal ontwikkelingen, zoals de bezuinigingen vanuit het regeerakkoord Rutte II en III, de kwaliteitsafspraken, de compensatie maatregel halvering collegegelden, evenals een compensatie voor cao loonsverhogingen. Vanaf 2020 is rekening gehouden met een oplopende reeks van de middelen vanwege de kwaliteitsafspraken. De collegegelden in de planperiode nemen toe als gevolg van stijgende studentaantallen gedurende de meerjarenraming. Zoals hiervoor beschreven wordt in de scenario's pas na 2023 rekening gehouden met mogelijke afname van de studentenaantallen. De gepresenteerde afname van overige baten ten opzichte van de exploitatie 2018 hangt samen met de administratieve verwerking van de toewijzing van budgetten vanuit de centers of expertise.

De personele lasten vertonen vanaf 2021 een stijging, hoofdzakelijk samenhangend met hogere rijksbijdrage in die jaren. Deze extra rijksbijdrage zal naar verwachting met name leiden tot de inzet van extra personeel. De totale personele lasten bedragen door de hele meerjarenraming (2020-2023) circa 81% van de totale baten. Andere lasten laten een verwachte trendmatige groei zien en de financiële lasten dalen als gevolg van aflossingen op leningen.

Tabel 29, Balans 2018 en begroting 2019 t/m 2023

Balans (in € x 1.000)	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
<b>ACTIVA</b>						
Vaste Activa						
Materiële vaste activa	153.757	153.446	150.355	145.116	139.796	134.636
Financiële vaste activa	907	932	912	808	788	768
<i>Totale vaste activa</i>	154.664	154.378	151.267	145.924	140.584	135.404
Vlottende Activa						
Vorraden	76	90	90	90	90	90
Vorderingen	9.311	9.976	10.276	10.476	10.676	10.876
Liquide middelen	48.604	37.007	36.497	38.161	39.904	41.479
<i>Totaal vlottende activa</i>	57.991	47.073	46.863	48.727	50.670	52.445
<b>Totale Activa</b>	<b>212.655</b>	<b>201.451</b>	<b>198.130</b>	<b>194.651</b>	<b>191.254</b>	<b>187.849</b>
<b>PASSIVA</b>						
Eigen vermogen						
Algemene reserves	60.677	55.382	55.382	55.381	55.381	55.381
Bestemmingsreserves	10.202	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327
Overige reserves/fondsen	3.389	2.757	2.125	1.519	911	295
Herwaarderingsreserves	1.103	0	0	0	0	0
<i>Totaal eigen vermogen</i>	75.371	68.466	67.834	67.227	66.619	66.003
Vorzieningen	13.160	10.264	9.004	9.070	9.135	9.201
Langlopende schulden	65.763	62.869	59.899	56.930	53.963	50.994
Kortlopende schulden	58.361	59.852	61.393	61.424	61.537	61.651
<b>Totale Passiva</b>	<b>212.655</b>	<b>201.451</b>	<b>198.130</b>	<b>194.651</b>	<b>191.254</b>	<b>187.849</b>
<b>Ratio's</b>						
Solvabiliteit 1	35%	34%	34%	35%	35%	35%
Solvabiliteit II	42%	39%	39%	39%	40%	40%
Liquiditeit	0,99	0,79	0,76	0,79	0,82	0,85
Huisvestingsratio	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07
Weerstandsvermogen	0,31	0,27	0,27	0,27	0,26	0,26
Rentabiliteit	2,5%	-1,7%	-0,3%	-0,2%	-0,2%	-0,2%

Tabel 30, Exploitatieresultaat, realisatie 2018 en begrotingen 2019 t/m 2023

Exploitatieresultaat (in € x 1000)	Exploitatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	168.146	173.435	172.235	176.650	178.052	179.380
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.171	9.602	9.085	9.216	9.082	9.030
College-, cursus-, les- en examen gelden	53.359	51.349	52.661	53.296	53.507	53.596
Baten werk in opdracht van derden	9.004	9.220	9.035	8.947	8.949	8.819
Overige baten	7.975	5.817	5.438	5.266	5.298	5.352
<b>Totaal baten</b>	<b>245.655</b>	<b>249.423</b>	<b>248.454</b>	<b>253.375</b>	<b>254.888</b>	<b>256.177</b>
<b>LASTEN</b>						
Personeelslasten	190.883	204.567	201.544	205.369	206.536	207.502
Afschrijvingen	12.938	10.791	10.185	10.552	10.563	10.424
Huisvestingslasten	9.517	10.113	10.431	10.590	10.753	10.920
Overige lasten	24.394	26.355	25.272	25.908	26.159	26.541
<b>Totaal lasten</b>	<b>237.732</b>	<b>251.826</b>	<b>247.432</b>	<b>252.419</b>	<b>254.011</b>	<b>255.387</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>7.923</b>	<b>-2.403</b>	<b>1.022</b>	<b>956</b>	<b>877</b>	<b>790</b>
Financiële baten en lasten	-1.773	-1.729	-1.654	-1.562	-1.485	-1.406
<b>Resultaat</b>	<b>6.150</b>	<b>-4.132</b>	<b>-632</b>	<b>-606</b>	<b>-608</b>	<b>-616</b>
Resultaat deelnemingen	-9	0	0	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>6.141</b>	<b>-4.132</b>	<b>-632</b>	<b>-606</b>	<b>-608</b>	<b>-616</b>

# Toezicht en medezeggenschap

## 9

Integraal  
verslag van RvT

### 9.1 Verslag Raad van Toezicht

#### Inleiding

2018 is voor de Raad van Toezicht wat betreft de samenstelling een jaar van vernieuwing geweest. Per april 2018 ontstond er een vacature voor voorzitter van de Raad van Toezicht. Deze vacature is met ingang van 1 september vervuld. Vanaf 1 september is er een vacature voor lid Raad van Toezicht ontstaan. Deze vacature is ingevuld met ingang van 1 januari 2019.

Hierna volgt een overzicht van belangrijke bespreek- en beslispunten. Met dit overzicht legt de Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop de raad zijn taak en maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft ingevuld.

#### Governance

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van het College van Bestuur van Saxion en de algemene gang van zaken binnen Saxion. De Raad adviseert daarnaast het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd, is verantwoordelijk voor de (her)benoeming van bestuurders en stelt de beoordeling en de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders vast. De Raad van Toezicht geeft de accountant opdracht voor de controle van de jaarstukken.

De Raad van Toezicht handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten zijn beschreven. De werkwijze van de Raad staat beschreven in het Toezichtsreglement. De Raad van Toezicht van Saxion kent drie commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie. Met ingang van 2019 start de commissie Onderwijs & Onderzoek. In het verlengde van de Branche-code goed bestuur hogescholen is er een toetsingskader door de Raad van Toezicht van Saxion vastgesteld. Het toetsingskader is voor de Raad van Toezicht richtinggevend.

#### Overleggen

In 2018 is de Raad van Toezicht vier keer in een formele vergadering bijeen geweest. Er was een extra vergadering over de vacature voorzitter Raad van Toezicht. Alle leden zijn bij alle vergaderingen aanwezig

geweest. Vanwege de vacature van voorzitter zat de vicevoorzitter de vergadering in mei voor.

Er was een inhoudelijke themabijeenkomst over de strategische koers in april. In de tweede themabijeenkomst in november bracht de Raad van Toezicht een werkbezoek aan de locatie Ariënsplein.

Vanwege de twee vacatures in de Raad van Toezicht waren er meerdere bijeenkomsten van de twee Selectie- en Benoemingscommissies.

Twee leden van de Raad van Toezicht hebben in 2018 twee keer een overlegvergadering van de Centrale Medezeggenschapsraad met het College van Bestuur bijgewoond. De Auditcommissie heeft twee keer vergaderd, de Remuneratiecommissie eenmaal. Door vacatures voorzitter College van Bestuur en voorzitter van de Raad van Toezicht zijn zowel de functioneringsgesprekken met het College van Bestuur als de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht uitgesteld naar 2019. De actiepunten uit de zelfevaluatie 2017 voor wat betreft de vergaderplanning en vorming van de commissie Onderwijs & Onderzoek zijn geïmplementeerd in 2018. De individuele gesprekken zijn vooruitgeschoven naar februari 2019.

#### Hoofdpunten in 2018

Naast reguliere onderwerpen zoals het jaarverslag/de jaarrekening, de managementrapportages, de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de (meerjaren)begroting, het treasurystatuut en de risicokaart, stonden in 2018 de volgende onderwerpen centraal:

#### Kwaliteitscultuur

De Raad van Toezicht is betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs, onder meer via bespreking van de jaarstukken. In 2018 heeft de Raad van Toezicht gesproken over de scores en bijbehorende analyse van de Nationale Studententevredenheid en de Keuzegids.

Het College van Bestuur heeft open van gedachten gewisseld met de toezichthouders over de bedoelde en ervaren kwaliteitscultuur en de sturing op kwaliteit. Inmiddels heeft de Raad van Toezicht een aparte commissie Onderwijs & Onderzoek ingesteld. Deze commissie zal zich speciaal richten op het kwaliteitsbeleid en de evaluaties van onderzoek en onderwijs.

### **Wervingsbeleid voor internationale studenten**

Saxion wil gericht internationale studenten werven en daarmee inzetten op behoud van internationale talenten voor de regio vanwege de acute en dreigende tekorten op de regionale arbeidsmarkt. Daartoe zal Saxion selectief strategische, internationale partnerships aangaan en haar beurzenbeleid aanscherpen. De Raad van Toezicht pleit voor reservering van enkele beurzen voor studenten die de 'tuition fee' niet kunnen betalen. De extra wervingsinzet zal zich onder meer richten op de EU en strategische allianties met jonge Universities of Applied Sciences. De Raad van Toezicht ondersteunt dit internationaliseringsbeleid.

### **Informatievoorziening**

De Raad van Toezicht vroeg aandacht voor een heldere en concrete rapportage over informatievoorziening. Daarbij vindt de Raad het belangrijk om de huidige en gewenste situatie goed in beeld te hebben, waarbij de voortgang, de risico's en de investeringen inzichtelijk worden. Het College van Bestuur heeft gestuurd op het vergroten van de realisatiekracht en expertise, zodanig dat er stevige stappen voorwaarts gemaakt kunnen worden.

### **Medewerkertevredenheidsonderzoek 2017**

Het College van Bestuur informeerde de Raad van Toezicht over de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek 2017. De Raad van Toezicht heeft gevraagd welke lering het College van Bestuur trekt uit de lichte daling van de tevredenheid en of er samenhang is met andere tevredenheidsonderzoeken. Het College van Bestuur geeft aan dat de uitkomst van het onderzoek heeft geleid tot gerichte interventies.

### **Analyse van verzuimcijfers**

De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de ziekteverzuimcijfers van Saxion. Het ziekteverzuim binnen Saxion is toegenomen en hoger dan vergelijkbare organisaties. Sturing op kpi's en een 'hands-on' aanpak van verzuim heeft positieve effecten.

### **Slagvaardige organisatie**

Het College van Bestuur besprak met de Raad van Toezicht de doorontwikkeling van ondersteunende diensten om taken te bundelen en verantwoordelijkheden te verhelderen om een volgende kwaliteitslag te kunnen maken en efficiency te boeken.

### **Huisvesting**

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de huur van ruim 100 studentkamers aan het Ariënsplein in Enschede. Daarnaast is er toestemming gegeven aan de huur van het voormalig ketelhuis in de voormalige gasfabriek in Deventer, bedoeld voor startups die begeleid worden door het Saxion Centrum voor Ondernemerschap.

### **Kwaliteitsafspraken OCW**

De Raad van Toezicht ging akkoord met de wijze waarop Saxion het ministerie van OCW heeft geïnformeerd over de besteding en de inzet van middelen ten behoeve van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken (zie paragraaf 4.6).

### **Algemene Verordening Gegevensbescherming**

De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat Saxion net als veel andere organisaties niet geheel 'AVG-proof' is per 25 mei 2018. De Raad van Toezicht heeft aangedrongen om de achterstand in te halen. Voor de extra hoeveelheid werk heeft het College van Bestuur extra middelen beschikbaar gesteld.

### **Medezeggenschap**

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag en conform wet- en regelgeving woont een delegatie van de Raad van Toezicht twee keer per jaar een overlegvergadering bij. Dat is gebeurd tijdens de overlegvergaderingen van 7 februari en 27 juni 2018.

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) besprak de jaarstukken (Bestuursverslag Saxion 2016, het Saxion Jaarplan en Meerjarenbegroting 2018) waarbij een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig was.

De Centrale Medezeggenschapsraad gaf positief advies over het profiel en de planning van de procedures voor de vacatures voorzitter van de Raad van Toezicht en lid van de Raad van Toezicht. Het dagelijks bestuur van de CMR voerde voor benoeming een kennismakingsgesprek met de beoogde kandidaten. Tevens gaf de CMR een positief advies over de portefeuillevreiding van het College van Bestuur.

### **Invulling adviesrol en klankbordfunctie**

De leden van de Raad van Toezicht zijn frequent betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. De opening van het hogeschooljaar en de nieuwjaarsbijeenkomst voor medewerkers en partners zijn bijgewoond



door enkele toezichthouders. De Raad van Toezicht heeft kennisgemaakt met alle nieuwe directeuren. Naast een persoonlijke en professionele introductie is er gesproken over te behalen resultaten, speerpunten en kwaliteitscultuur. De Raad van Toezicht is onder de indruk van de gedrevenheid van deze groep nieuwkomers.

De themabijeenkomst in mei had als doel de Raad van Toezicht een beeld te geven van de bevindingen in de eerste 100 dagen van Anka Mulder als nieuwe bestuursvoorzitter en de vertaling naar de strategische lijn voor Saxion. Er is onder andere gesproken over Saxion als 'beste hogeschool', het Saxion Onderwijsmodel, de versterking van het onderzoek, de internationaliseringsambitie, versterking van de relatie met universiteiten en bedrijven en de wendbaarheid van de organisatie.

Het College van Bestuur heeft de strategische prioriteiten van Saxion besproken en volgens de 'lean'-aanpak samengevat in een 'True North'. De Raad van Toezicht herkent de analyse van het College van Bestuur en onderschrijft de realisatiedrang en aanpak. De Raad van Toezicht vraagt in de veranderingen aandacht te houden voor het tempo van de organisatie als geheel.

Op de themabijeenkomst in november is een werkbezoek gebracht aan de locatie Ariënsplein in Enschede. Na een rondgang door het gebouw is er ingegaan op ondernemerschap en onderzoek. Naast een toelichting vanuit het Centrum voor Ondernemerschap en de Saxion Research & Graduate School hebben starters, trainees en promovendi hun ervaringen gedeeld met de toezichthouders.

### Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Toezicht is ingrijpend veranderd:

- Jon Hermans is per 1 april gestopt als voorzitter van de Raad van Toezicht;
- Karl Dittrich is als voorzitter benoemd per 1 september;
- Roelof Bleker, vicevoorzitter en lid van de auditcommissie, heeft per 1 september afscheid genomen vanwege een benoeming elders in het hoger onderwijs en het einde van zijn tweede termijn als lid van de Raad van Toezicht;
- Liesbeth van Welie is per 1 september aangewezen als vicevoorzitter van de Raad van Toezicht;
- Karin Sluis is toegetreden als lid van de auditcommissie;
- Tot 1 september 2018 was Liesbeth van Welie voorzitter van de Remuneratiecommissie. Per 1 september 2018 werd Karl Dittrich voorzitter. Hij vormde vanaf toen de Remuneratiecommissie met Liesbeth

van Welie en Karin Sluis. Per 13 februari 2019 nam Frans Duynstee de functie van voorzitter van Karl Dittrich over en vormde hij met Karl Dittrich de Remuneratiecommissie;

- Liesbeth van Welie (voorzitter) en Karl Dittrich hebben zitting genomen in de nieuwe commissie Onderwijs & Onderzoek;
- Frans Duynstee is per 1 januari 2019 gestart als lid van de Raad van Toezicht.

Ook het College van Bestuur is begin 2018 veranderd in samenstelling: Anka Mulder is per 1 januari 2018 benoemd als voorzitter van het College van Bestuur van Saxion.

Aan de hand van de vaststelling van de hoofd- en nevenfuncties van de Raad van Toezicht, verklaart de Raad van Toezicht naar eigen oordeel dat ze onafhankelijk is (volgt uit monitoringcie. Branchecode III.4.2 en III.4.3).

### Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2018 tweemaal vergaderd. In december 2018 is, in verband met het aftreden van het vorige lid, een nieuw lid van de Auditcommissie gestart. Het hoofd Bureau Control is secretaris van de Auditcommissie en de gehele vergadering aanwezig. De vergadering in mei bestond, conform voorgaande jaren, uit twee delen. In het eerste deel was de externe accountant, de directeur Financial Control en de directeur Business Support Organisation (BSO: m.b.t. het onderdeel informatievoorziening) aanwezig. In het tweede deel was het College van Bestuur aanwezig. Vanaf december is de opzet gewijzigd en zijn het College van Bestuur en de directeur Financial Control tijdens de gehele vergadering aanwezig. Afhankelijk van de onderwerpen worden andere verantwoordelijken bij agendapunten uitgenodigd, waaronder structureel de externe accountant en de directeur BSO. De Auditcommissie vindt de informatievoorziening (IV) een belangrijk aandachtsgebied en wil elke vergadering over de voortgang van de Roadmap IV worden geïnformeerd. In beide vergaderingen is een 'entre nous' tussen de Auditcommissie en de externe accountant geagendeerd en uitgevoerd. Er zijn geen observaties gedeeld die onbekend zijn bij het College van Bestuur.

Over de volgende onderwerpen bracht de Auditcommissie advies uit: de jaarrekening 2017, de financiële- en continuïteitsparagraaf in het bestuursverslag 2017, het accountantsverslag over 2017 (inclusief de bevindingen ten aanzien van de bekostigingscontrole), het hoofdstuk financiën in de Saxion managementrapportages 2018, de rapportage

interim bevindingen controle 2018 van de externe accountant, de meerjarenbegroting 2019-2023 (inclusief de scenarioanalyse) en het gewijzigde treasurystatuut.

Daarnaast heeft de Auditcommissie zich laten informeren over ontwikkelingen met betrekking tot de informatievoorziening, de voortgang van het verbeterplan van de financiële functie, de integratie van Bureau Control en de dienst Financial Control in 2019, verbonden partijen, de waardering van het vastgoed, het controleplan 2018 van de externe accountant, de aanpak van het risicomanagement en de risiconotitie 2019, het Saxion auditplan 2019 (inclusief een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van de audits 2018), het activiteitenplan 2019 van Bureau Control, de wijziging van de decentrale planning- en control cyclus, IT security incidenten, het jaarverslag 2017 - en het jaarplan 2019 van de treasurycommissie en van belang zijnde correspondentie van OCW (waar onder het onderzoek bekostiging hoger onderwijs door de commissie Van Rijn). De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de Auditcommissie overgenomen.

### Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie vergaderde in 2018 één keer: op 20 december 2018. Het geplande overleg van 23 april 2018 heeft geen doorgang gevonden.

In 2018 is er wel regelmatig informeel contact geweest tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, de voorzitter van de Remuneratiecommissie en de secretaris van de Remuneratiecommissie, onder andere over de arbeidsvoorwaardelijke regelingen ten behoeve van het College van Bestuur.

In de vergadering van 20 december 2018 is het Remuneratierapport 2018 vastgesteld. Tijdens deze vergadering is er tevens gesproken over de WNT en de consequenties daarvan voor de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur en die van de Raad van Toezicht in 2019.

Daarnaast is besproken dat de heer Frans Duynstee met ingang van 1 januari 2019 toetreedt tot de Raad van Toezicht en dat hij per gelijke datum voorzitter van de Remuneratiecommissie wordt.

### Selectie- en benoemingscommissie

De Selectie- en benoemingscommissie komt bijeen als er sprake is van een vacature in het College van Bestuur of in de Raad van Toezicht. De vacature voor voorzitter van de Raad van Toezicht is na een positief advies van de Centrale Medezeggenschapsraad op het profiel, open-

gesteld. Plaatsing van de vacature op de website en een search via het netwerk hebben geleid tot het polsen van enkele kandidaten. Na oriënterende gesprekken met de selectiecommissie, vond er een kennismaking plaats met de overige toezichthouders, bestuurder en een afvaardiging van de Centrale Medezeggenschapsraad. Een positief advies heeft geresulteerd in de benoeming van Karl Dittrich. De heer Dittrich vormt, vanwege zijn uitgebreide (bestuurs)ervaring in het wetenschappelijk onderwijs en de internationale kwaliteitszorg een zeer welkome voorzitter van de Raad van Toezicht. De vacature in de Raad van Toezicht die in september is ontstaan, is tevens via advertenties, website en aanvullende search vervuld. Met de beoogd kandidaat is een kennismakingsgesprek gevoerd met overige toezichthouders, bestuurder en een afvaardiging van de CMR. In de persoon van Frans Duynstee is een goede opvolger gevonden. Zijn expertise in HRM en juridische zaken en kennis van het hoger onderwijs sluiten naadloos aan op het profiel.

### Vooruitblik, dankwoord en slotverklaring

De Raad van Toezicht heeft vertrouwen in de wijze waarop Saxion ontwikkelingen vertaalt naar de eigen ambities. De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inzet en inspanning van het College van Bestuur, de directeuren, de medezeggenschapsraad, de medewerkers en studenten van Saxion in het afgelopen jaar. De Raad van Toezicht waardeert de open houding van het College van Bestuur, omdat mede daardoor de Raad van Toezicht mogelijkheden heeft gekregen om naast de toezichtrol ook de advies- en klankbordfuncties goed in te vullen.

Tot slot verklaart de Raad van Toezicht van de Stichting Saxion, University of Applied Sciences, dat de Raad heeft kennisgenomen van het Bestuursverslag 2018 dat door het College van Bestuur is opgesteld en vastgesteld. Het accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de Jaarrekening 2018 van de Stichting Saxion. De Raad van Toezicht heeft op 29 mei 2019 goedkeuring gegeven aan het Bestuursverslag en de Jaarrekening 2018 van de Stichting Saxion.

## 9.2 Centrale Medezeggenschapsraad

2018, een jaar van medezeggenschapverkiezingen bij alle raden van Saxion. Deze verkiezingen zijn goed verlopen en de CMR is blij weer alle deelraden en de eigen Raad te mogen begroeten in 2019.

In 2018 werden alle onderwerpen besproken met het College van Bestuur waar een nieuwe voorzitter, Anka Mulder, zitting nam. De CMR heeft Anka Mulder als een open, prettige en serieuze gesprekspartner ervaren.

De CMR heeft de Onderwijs- en Examenregeling (OER) goedgekeurd, is geïnformeerd over de True North, de start van de Business Support Organisation (BSO) en de Facility Support Organisation (FSO), de slagvaardige organisatie en het Saxion Onderwijs Model (SOM). De CMR is erg verheugd dat er weer een nieuw, onafhankelijk, nieuwsmiddeel opgericht gaat worden. De overstap naar Office 365 is ook een feit geworden in 2018. Een ingrijpende verandering in de organisatie, welke tot veel veranderingen in werkwijze heeft geleid.

Ook heeft de CMR het veranderende proces van Duurzame Inzetbaarheidssuren nauwlettend gevolgd. De CMR werd voortdurend betrokken bij een intensieve en ingrijpende reorganisatie bij SCI en blijft hier ook in 2019 een vinger aan de pols houden.

De CMR heeft in 2018 voor het eerst gewerkt met internationale studenten die zitting namen in de CMR. Een groot gespreksonderwerp was dan ook, hoe deze studenten te betrekken. Er werd geëxperimenteerd met de voertaal van de Raad waardoor we af en toe in het Engels vergaderden. Dit had voor- en nadelen. Ook werden deze studenten begeleid door een buddy. Er is een voorstel neergelegd bij het College van Bestuur om de CMR te ondersteunen in verdere ontwikkelingen in deze. Dit zullen we samen voortzetten in 2019. Alles bij elkaar was 2018 een positief jaar voor de medezeggenschap.

## 9.3 Klacht en beroep

In 2018 zijn door het Meldpunt Klacht en Geschil in totaal 233 klachten behandeld (in 2017: 152). De toename wordt verklaard door een betere registratie, nu alle klachten voor het Meldpunt centraal geregistreerd

worden. Iets minder dan de helft van de klachten (103) valt in de categorie 'organisatie'. De meeste van deze klachten gaan over het overschrijden van de nakijktermijn, les- en toetsrooster en het uitvallen van lessen. De klachten met betrekking tot het onderwerp toetsing (39) zijn ter behandeling doorgestuurd naar de examencommissie (2017: 25).

**Stijging beroepschriften bindend studieadvies** Bij het College van beroep voor de examens (Cobex) zijn in totaal 160 beroepschriften binnengekomen (2017: 127). Deze stijging komt met name doordat er ten opzichte van vorig jaar meer beroepschriften zijn ingediend met betrekking tot het Bindend Studie Advies. In 25 zaken is uitspraak gedaan waarbij in 2 zaken het beroepschrift gegrond is verklaard. Bij de Geschillenadviescommissie (GAC) zijn 29 bezwaren ingediend (2017: 26). De meeste bezwaarschriften hebben betrekking op het niet toekennen van een Scholarship, (terug)betaling van collegegeld en het niet toelaten tot een opleiding bij Saxion.

Bij de klachtencommissie Ongewenst Gedrag Saxion, de Bezwarencommissie Rechtspositionele Aangelegenheden zijn geen zaken ahangig gemaakt. Er is één keer beroep gedaan op de Saxion Klokkeluidersregeling. Bij de Bezwarencommissie Beoordelingsgeschillen zijn geen zaken behandeld.

De studentendecanen hebben in 35 zaken (2017: 32) studenten van advies gediend en kwesties behandeld, waarin klachten/geschillen aan de orde geweest zijn. De vertrouwenspersonen van studenten hebben in totaal 67 kwesties (2017: 31) behandeld.

De vertrouwenspersonen voor medewerkers van Saxion hebben 49 kwesties behandeld (2017: 32) en in totaal 77 gesprekken gevoerd (2017: 79). Vanuit de rol van de Aandachtsfunctionaris Huiselijk Geweld en Kindermishandeling heeft de vertrouwenspersoon 1 gesprek gevoerd (2017: 1). De integriteitsfunctionaris heeft 18 (potentiële) klachten afgehandeld (2017: 29). Eveneens is er acht keer telefonisch geadviseerd rondom integriteitkwesties van medewerkers.

### 10.1 Ontwikkelingen

Hogeschool Saxion Next (met BRIN 29PY) verzorgt binnen Stichting Saxion een drietal onbekostigde bacheloropleidingen. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next is de organisatie en uitvoering van de opleidingen in handen van verschillende academies van Hogeschool Saxion (met BRIN 23AH).

De speciale status van het private bacheloronderwijs wordt geborgd door een verantwoordelijk directeur die wordt ondersteund door een regievoerder Saxion Next. Zij zien toe op een transparante scheiding van publieke en private geldstromen en op de naleving van de afwijkende regelgeving voor private activiteiten. Directeur en regievoerder rapporteren rechtstreeks aan het College van Bestuur.

Door bovenstaande werkwijze profiteren onderwijs en student optimaal van de hoge kwaliteitsstandaarden van Saxion, zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de eis dat geen publieke middelen mogen worden aangewend voor private activiteiten.

De huidige constellatie bij Saxion is de voorzetting van de situatie zoals die door het ministerie van OCW in 2006 akkoord is bevonden, onder de voorwaarde dat er sprake is van gescheiden entiteiten. Met de huidige juridische positionering van Saxion Next is naar onze mening sprake van gescheiden entiteiten. De situatie bij Saxion is, voor zover wij weten, uniek. Het is bij Saxion goed gebruik om met enige regelmaat te checken of we met zaken als deze nog compliant zijn. In dat verband hebben we de opzet in 2018 aan het ministerie van OCW voorgelegd. Naar aanleiding hiervan zijn we met elkaar in gesprek. We verwachten dit traject in 2019 af te kunnen ronden.

### 10.2 Organisatie

De organisatie en uitvoering van de opleidingen vindt als volgt plaats:

- De (voltijd) bacheloropleiding Interior Design and Styling wordt uitgevoerd door de Academie Hospitality Business School in de vestiging Deventer;

- De onvolledige (deeltijd) tweedegraads lerarenopleidingen worden uitgevoerd door de Academie Pedagogiek en Onderwijs en worden aangeboden via Saxion Parttime School. Het gaat hier om zestien CROHO-licenties in de vestigingsplaatsen Enschede en Deventer;
- De bacheloropleiding Staatspraktijkdiploma (deeltijd) wordt uitgevoerd door de Academie Financiën, Economie en Management. Deze opleiding is in afbouw, de licentie eindigt in 2019;
- Saxion Next neemt ondersteunende diensten af van servicecentra, diensten en van de bedrijfsbureaus van de academies. De kosten daarvan worden aan Saxion Next toegerekend op basis van de integrale kostprijsystematiek die ook wordt toegepast op andere private activiteiten van Saxion.

In 2018 hebben geen wijzigingen in de eigendomsverhoudingen, de bestuursstructuur of bij de Kamer van Koophandel plaatsgevonden, behoudens de inschrijving van de nieuwe bestuursvoorzitter.

### 10.3 Onderwijs

Saxion Next heeft de volgende licenties.

Tabel 31 , Lopende accreditaties Saxion Next

Opleiding	Accreditatie
B Interior Design & Styling	Geaccrediteerd tot 29 september 2019, verlenging accreditatie tot 01-01-2021.
B SPD Bedrijfsadministratie	In afbouw, einde accreditatie 31 december 2019.
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in ... (16 licenties)	Geaccrediteerd tot 29-04-2024. Accreditatie op basis van uitgebreide opleidingsbeoordeling op 27-09-2017, besluit NVAO op 30-04-2018.

**Onbekostigde bacheloropleidingen** Saxion Next verzorgt bacheloropleidingen die niet of nog niet voor bekostiging in aanmerking komen. Saxion Next speelt snel in op ontwikkelingen in de markt en functioneert als kraamkamer voor opleidingen waar een sterke vraag naar is. Bijvoorbeeld onze bacheloropleiding Interior Design and Styling, een opleiding op het snijvlak van Kunst, Economie en Techniek. In het verleden waren dat bacheloropleidingen als Archeologie en Toegepaste Psychologie, die na enkele jaren voor bekostiging in aanmerking kwamen. Opleidingen die om uiteenlopende redenen niet levensvatbaar blijken te zijn worden afgestoten, zoals Farmaceutisch Consulent in 2017 en Staatspraktijkdiploma in 2019.

Verder speelt Saxion Next in op ontwikkelingen ten aanzien van flexibilisering (deeltijd) hoger onbekostigd bacheloronderwijs aan volwassenen in het kader van Leven Lang Leren. Daar waar mogelijk neemt Saxion Next deel aan pilots en experimenten. Onze verkorte tweedegraads lerarenopleidingen zijn daar een voorbeeld van.

### Interior Design and Styling

Het jaar 2018 stond in belangrijke mate in het teken van de implementatie van de aanbevelingen uit de interne audit van 2017. De opleiding werkt aan een nieuw curriculum, waarin trends in de branche leidend zijn voor de integratie van het opleidingsprogramma. Verder werkt de opleiding aan een nieuw toetsprogramma met variatie in toetsvormen en vereenvoudiging van toetsprocedures waardoor toetsen betrouwbaar en valide zijn. De studieloopbaanbegeleiding krijgt een forse impuls door de docent/studentratio te verlagen en in te zetten op certificering van alle studieloopbaanbegeleiders. Met deze maatregelen werkt de opleiding aan verhoging van de studenttevredenheid die met een score van 6,5 aan de lage kant is. Andere maatregelen gaan over verbetering van de bereikbaarheid van docenten en optimalisering van de roosters. Dit vraagt bijzondere aandacht, omdat bijna alle docenten van Interior Design and Styling met één been in de beroepspraktijk staan.

Het onderwijs verbinden we steviger met concrete vraagstukken uit de beroepspraktijk. Interior Design and Styling beschikt daartoe over een bevlogen docententeam. Mede doordat bijna alle docenten voor een groot deel in de beroepspraktijk werken, is de vakinhoudelijke deskundigheid goed op orde. Docenten brengen een enorme variatie en rijkheid aan praktijkvoorbeelden en -ervaringen met zich mee. De opleiding groeide in 2018 stevig en heeft qua omvang een voorlopig optimum bereikt. Interior Design and Styling dempt de groei met een numerus clausus. Tegelijk is er een gestage afname van het aantal langstudeerders. Maatregelen die daartoe in de afgelopen jaren zijn getroffen werpen hun vruchten af.

Tabel 32, Studenttevredenheid Saxion Next

Opleiding	Percentage zeer tevreden			Score tevredenheid		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Opl. leraar voortg. 2° graad Ned.	*	*	n.v.t.	7,1	7,2	7,2
Interior Design and Styling	58,5%	59,0%	59,1%	6,7	6,7	6,5
Saxion Next (overall)	58,5%	59,0%	59,1%	7,0	6,9	7,1

\* I.v.m. lage respons op NSE zijn geen valide resultaten beschikbaar. Alleen de opleidingen met voldoende respons op de NSE zijn hier weergegeven

## Tweedegraads lerarenopleidingen

De tweedegraads lerarenopleidingen van Saxion Next verzorgen onderwijs aan ruim 400 studenten. Het gaat om maatwerktrajecten voor volwassen studenten met een afgeronde bachelor- of masteropleiding. Eerder verworven competenties vormen de basis voor de verkorte opleidingen. In Nederland zijn deze verkorte tweedegraads lerarenopleidingen, waarmee zij-instromers of carrièreswitchers hun onderwijsbevoegdheid kunnen halen, uniek. De bacheloropleidingen voorzien al jaren in een arbeidsmarktbehoefte, landelijk, maar vooral ook regionaal. Die behoefte spitst zich in toenemende mate toe op de onderbouw van voortgezet onderwijs. Vrijwel alle afgestudeerden hebben bij het afstuderen een baan. De experimenten Flexibilisering van het hoger onderwijs maken dit mogelijk.

Vier studieleders zijn verantwoordelijk voor de vier varianten met elk eigen studenten, team en curriculum: pedagogisch-didactisch, Nederlands, wiskunde en Engels. Studenten en alumni van alle opleidingen zijn in het algemeen tevreden. De NSE cijfers variëren van een 7,2 tot en met een 8,0. Alumni hebben zich in positieve zin geuit tegenover het visitatiepanel tijdens de accreditatie in 2017/2018. De opleiding is ook tevreden over het gerealiseerde studiesucces. De uitval in het eerste jaar is met 6% uitgesproken laag en het totale rendement over drie opleidingsjaren bedraagt voor cohorten vanaf 2011 gemiddeld boven de 70%.

### Experiment 'Leeruitkomsten'

Per 1 september 2017 is de opleiding gestart met de experimenteervariant. Het experiment 'Leeruitkomsten' richt zich op het realiseren van maatwerkopleidingen voor volwassenen. In dit experiment wordt niet meer gewerkt met vaststaande opleidingsprogramma's die voor alle studenten hetzelfde zijn. In plaats daarvan zijn de leeruitkomsten (de nieuwe eindkwalificaties) leidend. Deelname aan bovengenoemde experimenten maakte het mogelijk om de zestien opleidingen opnieuw te laten accrediten. Op 27 september 2017 was het auditpanel bij Saxion Next voor een uitgebreide beoordeling (Saxion Next kan vanwege het particuliere karakter niet aansluiten bij de instellingstoets van Saxion). Op 13 december 2017 leverde Hobéon drie beoordelingsrapporten waarin een positief oordeel werd uitgesproken over het experiment tot nu toe, de vakopleidingen Nederlands, wiskunde en Engels en over het pedagogisch-didactisch traject. Op 30 april 2018 besloot de NVAO dat de zestien opleidingen van Saxion Next geaccrediteerd zijn tot 2024. Op alle standaarden werd ten behoeve van de accreditatie voldoende of goed gescoord. In positieve zin valt op dat het auditteam de onder-

werpen programma, de kwaliteitszorg en de toetsing met 'goed' beoordeeld. In het rapport over het experiment Leeruitkomsten is het auditteam van oordeel, dat de tweedegraads lerarenopleidingen van Saxion Next in het experiment hun taken heel serieus oppakken en is hierover positief. Het panel geeft de opleiding een aantal adviezen mee. Die neemt de opleiding op in het verbeterplan. De opleiding werkt intussen aan de volgende verbeteracties:

- Kennis opdoen van het mbo-veld door onder meer werkbezoeken af te leggen bij het mbo en aansluiting te zoeken bij kennispunt mbo-raad;
- Verder flexibiliseren van het onderwijs, door onder andere leerweg-onafhankelijke toetsing, digitalisering van bepaalde lessen en validering van leeruitkomsten;
- Ten behoeve van begeleiding van (actie)onderzoek volgen docenten Nederlands en Engels een op-maat-gemaakte training bij Saxion.

## Kwaliteitszorg

### Kwaliteitsplan

Saxion Next heeft een kwaliteitsplan. Daarin is de visie op kwaliteit vertaald naar uitgangspunten voor kwaliteitsbeleid en naar een passend kwaliteitssysteem en instrumentarium. Zo wordt halverwege de accreditatietermijn een interne audit uitgevoerd als mid term review op basis van de NVAO standaarden voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling. Bovendien participeren de opleidingen in de NSE en de WTO, voeren opleidingen curriculumbeoordelingen uit en bespreken zij de uitkomsten met studentpanels.

## Samenwerkingsverbanden

Saxion Next werkt voor de volgende opleidingen samen met een bedrijf of instelling:

- Interior Design and Styling werkt samen met Studio Jan des Bouvrie te Naarden.

## 10.4 Governance en bedrijfsvoering

### Positionering

Ten behoeve van een adequate verantwoording van de positie van Saxion Next is een passende governance en besturingsfilosofie ingericht. De hoofdlijnen daarvan zijn als volgt.

- Binnen het College van Bestuur van Stichting Saxion heeft Saxion Next een eigen portefeuillehouder;

- Saxion Next kent een eigen directeur en een ondersteunende regievoerder met rapportage- en verantwoordingsplicht aan de portefeuillehouder. Aard en omvang van directie en regievoering is uitgelijnd en afgestemd op dat wat binnen Saxion is vastgesteld voor directeuren van academies;
- Voor Saxion Next gelden standaarden voor de verhouding met de academies die opleidingen van Saxion Next uitvoeren. Deze bevatten kwaliteitsafspraken, afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en afspraken over het financiële rendement van de Saxion Next opleidingen;
- De juiste scheiding van publieke en private geldstromen wordt onder meer geborgd doordat alle dienstverlening aan Saxion Next vanuit de publiek bekostigde Saxion Hogeschool bij Saxion Next in rekening wordt gebracht. Dit gebeurt op gelijke wijze als bij andere private activiteiten van Saxion Hogeschool (in de derde geldstroom) door middel van de integrale kostprijsystematiek.

### Medewerkers

De uitvoering van het onderwijs van Saxion Next is in handen van medewerkers met een aanstelling bij Saxion Next en van medewerkers die in dienst zijn van Saxion Hogeschool. Het HRM beleid van Saxion Hogeschool is ook van toepassing op medewerkers van Saxion Next.

Tabel 33, Verdeling OP/OBP Saxion Next

Personeelsverdeling (in fte)	2017	2018
OP	4,9	5,8
OBP	2,8	1,0
Totaal	7,7	6,8

Bovenstaande verdeling van medewerkers heeft met name betrekking op de opleiding Interior Design and Styling. Deze opleiding maakt daarnaast veel gebruik van externe inhuur van zzp-ers. Medewerkers van tweedegraads lerarenopleidingen zijn hoofdzakelijk in dienst van de academie Pedagogiek en Onderwijs van Saxion Hogeschool. Het gaat daarbij om 8,5 fte aan onderwijsgevend personeel en om 1,5 fte

aan onderwijs coördinatie. Ondersteunende diensten worden ingekocht bij Saxion Hogeschool.

### Risicoanalyse Saxion Next

**Specifieke risico's** Saxion Next heeft een aantal specifieke risico's waar toegesneden beheersingsmaatregelen op zijn getroffen:

- In 2018 is bij twee actieve opleidingen het aantal nieuwe inschrijvingen opnieuw toegenomen. De opleving van de economie en in het bijzonder die van de vastgoedmarkt, speelt de voltijd bacheloropleiding Interior Design and Styling in de kaart. De opleiding heeft een numerus clausus ingesteld tot 125 studenten in studiejaar 2018/2019, omdat anders het risico bestaat dat de kwaliteit van de uitvoering niet meer voldoende kan worden geborgd;
- De instroom in de tweedegraads lerarenopleidingen is afhankelijk van de beschikbaarheid van lerarenbeurzen;
- Er zijn afspraken gemaakt met de opleidingen om een gezonde financiële buffer te creëren om onderwijsinnovaties en verbetermaatregelen uit tevredenheidsonderzoeken en accreditaties te kunnen bekostigen. Deze buffer is in opbouw;
- De inbedding van Saxion Next in de Saxion systemen is gerealiseerd voor de domeinen HRM en Financiën, maar nog niet voor het domein Student als het gaat om het genereren van managementinformatie voor beleid op het terrein van studiesucces. De inrichting is voor Saxion Next nog niet gerealiseerd. Risico is het ontbreken van inzicht in de succesfactoren voor studievoortgang en studierendement van studenten;
- De naleving van de specifieke wet- en regelgeving op het gebied van private opleidingen betreft onder andere de volledige toerekening van kosten aan private activiteiten, het afwijkende klacht- en beroepsrecht en het naleven van de gedragscode van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding, waar Saxion Next lid van is. De regievoerder Saxion Next ziet toe op de naleving van wet en regelgeving voor de private opleidingen.

### Naleving Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek

Jaarlijks wordt voor elke opleiding, rekening houdend met het advies van de examencommissie en van de opleidingscommissie, de Onderwijs- en Examenregeling (OER) geactualiseerd en vastgesteld. Deze wordt digitaal voor studenten beschikbaar gesteld.

De examencommissie van de opleidingen is dicht op die van de overnemende academie georganiseerd, zodat ten volle kan worden geprofiteerd van de inzichten en ervaringen van de wettelijke bepalingen inzake de versterking van de positie van examencommissies. Ook het vrijstellingenbeleid verloopt via de examencommissie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen vrijstellingen bij verkorte opleidingen en reguliere vrijstellingen.

De informatievoorziening aan studenten is transparant, waarbij de verbondenheid aan Saxion Next duidelijk kenbaar is gemaakt.

## 10.5 Financiën

De scheiding van de publieke en private geldstromen binnen Stichting Saxion is geborgd door de toepassing van een integrale kostprijs-systeem. Deze systematiek is extern getoetst en wordt ook voor andere private activiteiten van Stichting Saxion gehanteerd.

Het resultaat van Saxion Next bedraagt in 2018 k€ 41 negatief en het eigen vermogen per ultimo 2018 is k€ 145 positief. Het resultaat is lager dan begroot, voornamelijk vanwege:

- Niet begrote (her)ontwikkeling van het onderwijs. Deze heeft voornamelijk plaats gevonden bij de opleiding Interior Design and Styling. Deze was noodzakelijk om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen;
- Een afgesloten vertrekregeling met een medewerker.

## 10.6 Klacht en beroep

Saxion Next is lid van de brancheorganisatie voor privaat onderwijs, de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO). Saxion Next bezit het NRTO-keurmerk als erkenning voor de kwaliteit en professionaliteit in de private opleidingsbranche. Het lidmaatschap brengt mee dat Saxion Next zich dient te houden aan de gedragscode van de vereniging. Daarin begrepen is de toepasselijkheid van de Algemene Voorwaarden van de NRTO op de overeenkomsten die Saxion Next met studenten sluit.

en die een gelijkwaardige rechtsbescherming garandeert. Klachten worden zoveel mogelijk op het niveau van de opleiding afgehandeld. Daarvoor geldt de klachtenregeling van de academie waar de Saxion Next opleiding is ondergebracht. Saxion Next heeft een eigen Geschillenfunctionaris die het College van Bestuur adviseert over bezwaren van studenten over de afhandeling van klachten en geschillen door de academie. De Geschillenfunctionaris heeft nadrukkelijk tot taak om een minnelijke schikking te bevorderen.

Afwijkend ten opzichte van het bekostigde onderwijs is dat in laatste instantie de burgerlijke rechter bevoegd is.

Voor geschillen omtrent toetsing en examinering is een Commissie van Beroep voor de Examens (Cobex) ingesteld. De rechtsbescherming van studenten binnen Saxion Next begeeft zich daarmee op hetzelfde niveau als dat van studenten bij de bekostigde opleidingen. Ook hier geldt dat in laatste instantie de burgerlijke rechter bevoegd is.

In 2018 is via het Meldpunt Klacht en Geschil een geschil aanhangig gemaakt. Dit geschil is door de Geschillenfunctionaris in den minne geschikt.

Bij het Cobex zijn geen beroepszaken vanuit Saxion Next aanhangig gemaakt.

**Rechtsbescherming is ingericht** Saxion Next heeft een Procedure Klachten en Geschillen, die is afgestemd op die voor studenten van de bekostigde opleidingen van Saxion



## Bijlage 1 Cijfers en trends

Tabel 34, Totaal aantal nieuwe studenten 2018 en 2017 (bron: DUO, 1CHO-bestand)

Nieuwe studenten	Studiejaar 2017/2018			Studiejaar 2018/2019			Groei
	VT/DU	DT	Totaal	VT/DU	DT	Totaal	
Instream bekostigde opleidingen, 1 <sup>e</sup> jaar HO	5.195	475	5.670	5.375	390	5.765	1,7%
Instream bekostigde voltijdse bachelor, 1 <sup>e</sup> jaar HO	5.115			5.312			3,9%

Tabel 35, Totale instroom alle opleidingen (bron: Saxion Managementinformatie)

Instroom alle opleidingen	Studiejaar 2017/2018			Studiejaar 2018/2019			Groei
	VT/DU	DT	Totaal	VT/DU	DT	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	5.976	673	6.649	6.166	574	6.740	1,4%
Locatie Apeldoorn	232	19	251	194	10	204	-18,7%
Locatie Deventer	1.867	176	2.043	1.985	213	2.198	7,6%
Locatie Enschede (incl. Master ANP, HCSW en L&I)	3.877	478	4.355	3.987	351	4.338	-0,4%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	112	260	372	127	197	324	-12,9%
Saxion Next	85	205	290	111	150	261	-10,0%
Masters (onbekostigd)	27	55	82	16	47	63	-23,2%
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>6.088</b>	<b>933</b>	<b>7.021</b>	<b>6.293</b>	<b>771</b>	<b>7.064</b>	<b>0,6%</b>

Tabel 36, Totaal aantal studenten (bron: Saxion Managementinformatie)

Totaal aantal studenten	Studiejaar 2017/2018			Studiejaar 2018/2019			Groei
	VT/DU	DT	Totaal	VT/DU	DT	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	23.211	2.511	25.722	23.451	2.560	26.011	1,1%
Locatie Apeldoorn	880	84	964	865	81	946	-1,9%
Locatie Deventer	7.066	822	7.888	7.273	913	8.186	3,8%
Locatie Enschede (incl. Master ANP, HCSW en L&I)	15.265	1.605	16.870	15.313	1.566	16.879	0,1%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	332	680	1.012	339	616	955	-5,6%
Saxion Next	297	492	789	310	419	729	-7,6%
Masters (onbekostigd)	35	188	223	29	197	226	1,3%
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>23.543</b>	<b>3.191</b>	<b>26.734</b>	<b>23.790</b>	<b>3.176</b>	<b>26.966</b>	<b>0,9%</b>

Tabel 37, Marktaandeel nieuwe instroom (Bron: Vereniging Hogescholen)

Marktaandeel nieuwe instroom	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Bacheloropleidingen	5,5%	5,7%	5,8%
Bachelor, 1 <sup>e</sup> jaar HO	5,8%	6,1%	6,2%

Tabel 38, Nieuwe instroom alle opleidingen (bron: Saxion Managementinformatie)

Mbo-instroom	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Aantal mbo-instroom	1.830	1.940	1.855
Aandeel mbo-instroom	32,0%	31,8%	32,1%

Bij de uitwerking van deze bijlage is gebruik gemaakt van de volgende notities: 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs', van kracht vanaf 1 september 2003; 'Aanvulling op de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van 31 augustus 2004 en de brief van de staatssecretaris van OCW van 20 juli 2005.

De notitie Helderheid bestaat uit negen thema's. Onderstaand is per thema een toelichting gegeven.

### **Thema 1: Uitbesteding**

Binnen het reguliere onderwijs worden alle opleidingen door Saxion Hogeschool zelf of onder verantwoordelijkheid van Saxion Hogeschool verzorgd. In het kader van de honoursprogramma's is Saxion in 2015 gestart met het aanbieden van het programma Natural Leadership. Dit programma heeft een omvang van 10 ECTS en is volledig uitbesteed aan een private organisatie. Het programma is gevalideerd door de Saxion validatiecommissie. Contractueel is vastgelegd dat Saxion volledig verantwoordelijk is voor de inhoud van het programma en aan alle verplichtingen voldoet zoals deze in de wet staan met betrekking tot het aanbieden van bekostigd onderwijs. De kosten die Saxion maakt voor het aanbieden van het programma Natural Leadership zijn vergelijkbaar met de kosten die Saxion voor andere honoursprogramma's maakt. Het programma wordt alleen aangeboden aan excellente studenten. De studenten voldoen naast het collegegeld geen extra kosten voor het kunnen volgen van het honoursprogramma.

### **Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten**

Saxion hanteert een scheiding tussen publieke en private geldstromen. De inrichting van de administratie voorziet in een zichtbare scheiding tussen publiek en privaat resultaat en opgebouwd vermogen. Het College van Bestuur heeft maatregelen getroffen om ervoor te zorgen, dat alleen private activiteiten worden verricht die passen binnen de missie van Saxion. Private trajecten groter dan € 50.000 en alle subsidietrajecten worden vooraf door de dienst Financial Control beoordeeld, waarna ze door het College van Bestuur worden gefiatteerd.

Saxion heeft een deel van haar valorisatie-activiteiten ondergebracht

in de afzonderlijke rechtspersoon Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SaVaE). Vanwege de praktijkbreng binnen het onderwijs bij de Academie Financiën, Economie & Management is door SaVaE een belang verworven in het Dutch Student Investment Fund (DSIF). In 2018 zijn geen publieke middelen ingezet ten behoeve van private activiteiten.

### **Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen**

In de Onderwijs- en examenregeling van de opleiding bij Saxion Hogeschool staat aangegeven op welke wijze een student de examencommissie kan verzoeken vrijstelling te verlenen van het afleggen van een toets of een toetseenheid op grond van een buiten de opleiding met goed gevolg afgelegde toets of examen of op grond van buiten de opleiding opgedane kennis, inzicht en vaardigheden. De examencommissie verleent een vrijstelling indien uit objectief onderzoek naar de kennis, het inzicht en de vaardigheden van de student blijkt dat de student over ten minste vergelijkbare kennis, inzicht en vaardigheden beschikt als zou zijn verworven bij het met goed gevolg hebben afgelegd van de toets, de toetseenheid of het examen waarvoor vrijstelling wordt verzocht. De examencommissie legt haar onderzoek vast in een verslag, waaraan de door de student verstrekte documenten worden gehecht. De student, aan wie een vrijstelling is verleend, wordt geacht de toets of de toetseenheid met goed gevolg te hebben afgelegd. De examencommissie registreert een door haar verleende vrijstelling. Om in aanmerking te komen voor het eindgetuigschrift van een opleiding heeft Saxion Hogeschool als beleid dat een student in de postprope- deutische fase minimaal één programma bij Saxion heeft gevolgd van 30 ECTS, waaronder de afstudeeropdracht.

### **Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten**

Voor Saxion Hogeschool geldt dat er geen:

- Buitenlandse studenten zijn, die in Nederland een deel van de opleiding c.q. stage volgen en voor bekostiging worden opgevoerd. Er zijn studenten uit de EU/EER die, in verband met uitwisseling, een deel van hun studie bij Saxion Hogeschool volgen. Deze studenten voldoen geen collegegeld en genereren geen bekostiging.

- Buitenlandse studenten zijn, die het laatste jaar zowel bij een buitenlandse als een Nederlandse hogeschool zijn ingeschreven en die een Nederlands diploma behalen en op deze wijze bekostiging genereren.

#### **Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf**

Binnen Saxion Hogeschool is het niet toegestaan dat de instelling het collegegeld voorschiet of betaalt. Conform de regelingen van het Profileringsfonds (WHW art 7.51) kunnen studenten een aanvraag tot een financiële ondersteuning bij de commissie Financiële Ondersteuning Studenten Saxion indienen. In 2018 heeft Saxion geen aanvragen ontvangen voor het verstrekken van een gift vanuit het noodfonds van het Profileringsfonds.

#### **Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen**

Sinds 2010 neemt Saxion Hogeschool deel aan Kies op Maat. Dit is een samenwerkingsplatform van HBO- en WO-instellingen, dat studenten de mogelijkheid biedt om delen van hun eigen opleiding bij een andere instelling te volgen. Veelal gaat het om afgeronde minoren van 15 of 30 EC. Voor de student zijn aan deze deelname geen extra kosten verbonden. Hij/zij neemt deel op basis van een Bewijs Betaald Collegegeld. De instellingen verrekenen onderling de kosten van deelname op basis van een vastgestelde prijs per EC. Er is als het ware sprake van uitbesteed onderwijs bij een andere bekostigde instelling, de student rondt de opleiding bij de eigen instelling af. Saxion Hogeschool verleent daarnaast niet-studenten de gelegenheid deel te nemen aan delen/modulen van opleidingen. De deelnemer ontvangt na afronding van het onderwijs een certificaat of bewijs van deelname. De betreffende deelnemers staan geregistreerd als cursisten. Zij voldoen een marktconform tarief.

#### **Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven**

Aan iedere inschrijving ligt een inschrijvingsverzoek ten grondslag. De student wordt ingeschreven voor de opleiding of studieroute (binnen een opleiding) waarvoor het inschrijvingsverzoek is ingediend en wanneer aan de toelatingseisen wordt voldaan.

#### **Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten**

In 2018 heeft Saxion samen met het Medisch Spectrum Twente, Zorggroep Sint Maarten en GGnet maatwerktrajecten uitgevoerd. Hieraan hebben ca. 100 cursisten deelgenomen. Deelname aan deze maatwerktrajecten wordt niet door het rijk bekostigd.

#### **Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs**

Saxion Hogeschool verzorgt geen opleidingen op het gebied van de kunst.

## Bijlage 3 Opleidingen

Tabel 39, Academies en opleidingen studiejaar 2018/2019 (peildatum: december 2018)

Crohonummer	Naam opleiding	SPS*	Opmerking
<b>Academie Bestuur, Recht &amp; Ruimte</b>			
34139	B Bedrijfskunde MER	x	In afbouw
34035	B Bedrijfskunde	x	Nieuwe opleiding per 01-09-2018, voorheen Bedrijfskunde MER (economieconversie)
34464	B Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	x	
39205	B HBO - Rechten	x	
39268	B Integrale Veiligheidskunde	x	
34284	B Milieukunde		In afbouw
30038	B Ruimtelijke Ontwikkeling		
34282	B Ruimtelijke Ordening en Planologie		In afbouw
30105	B Security Management	x	In afbouw. Gaat verder als studieroute binnen IVK (economieconversie)
34641	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	x	
34133	B Stedenbouwkundig Ontwerpen		In afbouw
39203	B Vastgoed en Makelaardij		
49503	M Master of Urban and Area Development (joint degree)		
<b>Academie Creatieve Technologie</b>			
80014	Ad Business IT & Management		
39118	B Business IT & Management		
35516	B Creative Business		Nieuwe opleiding per 01-09-2018, voorheen Media, Informatie en Communicatie (economieconversie)
30036	B Creative Media and Game Technologies		
30037	B Fashion & Textile Technologies		
30020	B HBO-ICT	x	
34479	B Informatica		In afbouw
34649	B Informatiedienstverlening en -management		In afbouw
34713	B Kunst en Techniek		In afbouw
34105	B Media, Informatie en Communicatie		In afbouw
34255	B Technische Commerciële Textielkunde		In afbouw
49128	M Innovative Textile Development		

\* De deeltijdvorm wordt (ook) verzorgd door Saxion Parttime School

Crohonummer	Naam opleiding	SPS	Opmerking
<b>Academie Financiën, economie &amp; Management</b>			
34406	B Accountancy		
34401	B Bedrijfseconomie	x	In afbouw
35517	B Finance, Tax and Advice		Nieuwe opleiding per 01-09-2018, voorheen Fiscaal Recht en Economie (economieconversie)
35520	B Finance & Control	x	Nieuwe opleiding per 01-09-2018, voorheen Bedrijfseconomie (economieconversie)
34140	B Fiscaal Recht en Economie		In afbouw
<b>Academie Gezondheidszorg</b>			
34538	B Management in de Zorg		In afbouw
34581	B Opleiding Podotherapie		
34570	B Opleiding tot Fysiotherapeut		
34560	B Opleiding tot Verpleegkundige	x	
49246	M Advanced Nursing Practice		
70169	M Arbeid en Gezondheid		In afbouw
70170	M Master Revalidatie bij Patiënten met Chronische Aandoeningen		In afbouw
70115	M Musculoskeetaal		
70189	M Master Care and Technology (joint degree)		
<b>Academie Life Science, Engineering &amp; Design</b>			
80022	Ad Technische Informatica		
80019	Ad Werktuigbouwkunde		
34397	B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek		
34396	B Chemie		
34275	B Chemische Technologie		
34267	B Elektrotechniek	x	
34112	B Forensisch Onderzoek		
34389	B Industrieel Product Ontwerpen		
30026	B Mechatronica (vt)	x	
81023	B Mechatronica (dt)		
34475	B Technische Informatica		
34268	B Technische Natuurkunde		
34280	B Werktuigbouwkunde	x	
49097	M Applied Nanotechnology		

Crohonummer	Naam opleiding	SPS	Opmerking
<b>Academie Mens &amp; Arbeid</b>			
34609	B Human Resource Management	x	
34507	B Toegepaste Psychologie		
<b>Academie Mens &amp; Maatschappij</b>			
34616	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening		In afbouw
34617	B Sociaal Pedagogische Hulpverlening		In afbouw
34116	B Social Work	x	
40101	M Health Care and Social Work		
<b>Academie Pedagogiek &amp; Onderwijs</b>			
80142	Ad Pedagogisch Educatief Professional		
34808	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs		
70139	M Educational Leadership		
44135	M Leren en Innoveren		
<b>Hospitality Business School</b>			
34500	B Facility Management	x	
34411	B Hotel Management	x	
34410	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	x	In afbouw
35524	B Tourism Management	x	Nieuwe opleiding per 01-09-2018, voorheen HTRO (economieconversie)
70144	M Facility and Real Estate Management		
<b>International Business School</b>			
30029	B International Business		Nieuwe opleiding per 01-09-2018, voorheen IBL en IBMS (economieconversie)
34407	B International Business and Languages		In afbouw
34936	B International Business and Management Studies		In afbouw
<b>International Business School</b>			
80020	Ad Technische Bedrijfskunde		
39208	B Archeologie		
34263	B Bouwkunde		
34261	B Bouwtechnische Bedrijfskunde		In afbouw
34279	B Civiele Techniek		
34421	B Technische Bedrijfskunde	x	
70066	M International Supply Chain Management		

Crohonummer	Naam opleiding	SPS	Opmerking
<b>School of Commerce and Entrepreneurship</b>			
80010	Ad Small Business en Retail Management	x	
34402	B Commerciële Economie	x	
35523	B Ondernemerschap & Retail Management	x	Nieuwe opleiding per 01-09-2018, voorheen SBRM (economieconversie)
34422	B Small Business en Retail Management	x	In afbouw

Tabel 40, Opleidingen Saxion Next studiejaar 2018/2019 (peildatum: december 2018)

Crohonummer	Naam opleiding	Opmerking
30027	B Bank en verzekeren	In afbouw
39210	B Interior Design & Styling	
35201	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	
39113	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in beeldende vorming	
35301	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	
35193	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	
35207	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie	
35195	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	
35196	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	
35197	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	
35411	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	
35261	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	
35198	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	
35199	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	
35254	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Techniek	
35401	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Verzorging/Gezondheidskunde	
35381	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Verzorging/Huishoudkunde	
35221	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	
34426	B SPD Bedrijfsadministratie	In afbouw



## Bijlage 4 Lectoraten

Tabel 41, Overzicht lectoraten (peildatum: december 2018)

<b>Academie Bestuur, Recht &amp; Ruimte</b>	
Maatschappelijke Veiligheid	
Ontwikkeling werklocaties	
Overheid, Markt en Samenleving	
Waarde van reclasseren	
<b>Academie Creatieve Technologie</b>	
Ambient Intelligence	
Smart Cities	
Smart Functional Materials	
<b>Academie Gezondheidszorg</b>	
Gezondheid en Bewegen	
Verpleegkunde	
<b>Academie Mens en Arbeid</b>	
Brain & Technology	
Smart Industry & Human Capital	
Strategisch Human Resource Management	
<b>Academie Mens en Maatschappij</b>	
Social Work	
Technologie in Zorg en Welzijn	
<b>Academie Pedagogiek en Onderwijs</b>	
Gedrag- en leerproblemen	
Innovatief en effectief onderwijs	
Rich Media en Teacher Learning	
Vernieuwingsonderwijs	
Wetenschap & Techniek in het onderwijs	
<b>Academie Business, Building &amp; Technology</b>	
Bodem en Ondergrond	
Duurzame Leefomgeving	
Sustainable Building Technology and Material	
	<b>Academie Financiën, Economie &amp; Management</b>
	Block Chain
	Lectoraat start in februari 2019.
	Businessmodellen
	<b>Hospitality Business School</b>
	Business Development
	Ethiek en Technologie
	Experience & Service Design
	Hospitality in Netwerken
	<b>International Business School</b>
	Internationale handel voor het MKB
	<b>Academie LifeScience, Engineering &amp; Design</b>
	Advanced Forensic Technology
	Duurzame Energievoorziening
	Industrial Design
	International Water Technology
	Lichtgewicht construeren in het MKB
	Mechatronica, Service Robotics & Medical Devices
	Nanotechnology: NanoBioInterface
	Nanotechnology: NanoPhysicsInterface
	<b>School for Commerce &amp; Entrepreneurship</b>
	Business Creation
	Digital Intelligence & Business
	Regio-ontwikkeling

## Bijlage 5 College van Bestuur

---

Het College van Bestuur bestaat uit twee leden:

- Drs. J.L. Mulder (voorzitter)
- Mr. H.G.M. van Oldeniel

Externe taken uit hoofde van vz CvB

### **Anka Mulder - Voorzitter College van Bestuur**

- Lid Twenteboard
- Lid Stuurgroep Techniepact Twente
- Lid foundersoverleg Novel-T
- Lid Bestuurscommissie Onderwijs Vereniging Hogescholen
- Lid Stuurgroep Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

Nevenfuncties

### **Anka Mulder - Voorzitter College van Bestuur**

- Lid van het Comité d'Orientation Stratégique van de Universiteit van Sorbonne
- Lid van de Raad van Toezicht (Hochschulrat) van de TU Hamburg

Externe taken uit hoofde van lid CvB

### **Ineke van Oldeniel - Lid College van Bestuur**

- Voorzitter bestuur Zestor
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Surf (tot 1 november 2018)
- Lid Politie Onderwijs Raad
- Lid bestuur Economic Development Board Stedendriehoek
- Lid Raad van Advies DUO
- Lid adviesraad Studentenhuisvesting Stichting DUWO
- Lid Bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden Vereniging Hogescholen
- Lid Onderhandelingsdelegatie Werkgevers Hoger Onderwijs

### **Ineke van Oldeniel - Lid College van Bestuur**

- Voorzitter Raad van Toezicht Kunstcircuit

## Portefeuilleverdeling College van Bestuur 2018

### Anka Mulder - Voorzitter College van Bestuur

#### Aandachtsgebieden

- Strategie
- Onderwijs
- Onderzoek
- Raad van Toezicht
- Centrale Medezeggenschapsraad

#### Academies, diensten, servicecentra en bureaus

- School of Business Building en Technology
- Academie Life Science Engineering and Design
- Academie Creatieve Technologie
- Hospitality Business School
- International Business School
- Saxion Parttime School
- Saxion Graduate and Research School
- International Office
- Dienst Marketing & Communicatie
- Bureau Bestuur
- Bureau Kwaliteit

#### Programma's en expertisecentra

- ICT in Onderwijs
- Bètatechniek
- TechForFuture

#### Extern

- Twente
- Internationaal

### Ineke van Oldeniel - Lid College van Bestuur

#### Aandachtsgebieden

- Ondernemerschap
- Valorisatie
- Corporate Informatie Management
- Herordening interne organisatie
- MBO-doorstroom

#### Academies, diensten, servicecentra en bureaus

- Academie Gezondheidszorg
- Academie Mens en Arbeid
- Academie Mens en Maatschappij
- Academie Pedagogiek en Onderwijs
- School of Commerce & Entrepreneurship
- Academie Financiën, Economie & Management
- Academie Bestuur Recht & Ruimte
- Saxion Centrum voor Ondernemerschap
- Service Centrum Informatie
- Service Centrum Voorzieningen
- Human Resource Management
- Finance & Control
- StudieSuccesCentrum
- Bureau Control
- Bureau Vastgoed
- Bureau Corporate Informatiemanagement

#### Programma's en expertisecentra

- Top Talent
- Saxion Smart Solutions
- TechYourFuture
- Saxion Next

#### Extern

- Deventer
- Apeldoorn

## Bijlage 6 Raad van Toezicht

---

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2018 uit de volgende leden:

- De heer dr. Karl Dittrich; 1952; voorzitter, tevens lid Kwaliteit Onderwijs & Onderzoekcommissie, man, Nederlands;
- Mevrouw dr. Liesbeth van Welie; 1953; vicevoorzitter, tevens voorzitter Kwaliteit Onderwijs & Onderzoekcommissie, lid Remuneratiecommissie, vrouw, Nederlands;
- Mevrouw ir. Karin Sluis; 1965; lid, tevens voorzitter Remuneratiecommissie, lid Auditcommissie, vrouw, Nederlands;
- De heer drs. Paul Koch; 1960; lid, tevens voorzitter Auditcommissie, afvaardiging CMR, man, Nederlands;

De heer drs. F.J.A. Duynstee MBA; 1957; lid, man, Nederlands, is gestart als lid Raad van Toezicht op 1 januari 2019.

### Hoofdfuncties en nevenfuncties

#### **Karl Dittrich:**

Hoofdfunctie: EQAR, president

Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Mosae zorggroep, voorzitter bestuur Jan van Eyck Academie, lid University Council University of York.

Eerste benoeming: 1 september 2018; eerste benoemingstermijn tot 1 september 2022.

#### **Liesbeth van Welie:**

In 2013 gepromoveerd op een onderzoek bij de UvA naar de studieresultaten van leerlingen met een migrantenachtergrond, voormalig hoofdinspecteur van het hoger en voortgezet onderwijs en directeur Kennis Ministerie van OCW. Lid raad van toezicht Universiteit Leiden, adviseur bij Sardes bureau voor onderwijsonderzoek en advies. Lid Raad van Toezicht Albeda College.

Eerste benoeming: 21 mei 2014; tweede benoemingstermijn tot 21 mei 2022.

#### **Karin Sluis:**

Hoofdfunctie: Witteveen+Bos, algemeen directeur

Relevante nevenfuncties: bestuurslid NWO - domein Toegepaste en Technische Wetenschappen, bestuurslid poppodium Burgerweeshuis Deventer, lid strategische adviesraad van CROW (kennisorganisatie op het gebied van infrastructuur, openbare ruimte en ver-

keer en vervoer), lid Topteam van de Topsector Water (één van de 9 economische topsectoren benoemd door het ministerie van Economische Zaken).

Eerste benoeming: 18 februari 2016; eerste benoemingstermijn tot 18 februari 2020.

#### **Paul Koch:**

Hoofdfunctie: VDL Enabling Technologies Group Almelo, controller.

Relevante nevenfuncties: lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Centraal.

Eerste benoeming: 1 juni 2017; eerste benoemingstermijn tot 1 juni 2021.

#### **Frans Duynstee:**

Hoofdfunctie: Oprichter en eigenaar van Contentum

Relevante nevenfuncties: Lid Raad van Commissarissen Abiant; voorzitter Remuneratiecommissie

Eerste benoeming: 1 januari 2019; eerste benoemingstermijn tot 1 januari 2023.

Het toezichtreglement vormt de basis voor het toezichthouderschap.

Secretaris van de Raad van Toezicht is mevrouw drs. Yvonne Temmink.

## Bijlage 7 Gebruikte definities

---

Dit overzicht geeft weer welke definitie, methode en databron Saxion gebruikt heeft voor de strategische indicatoren.

### Uitval (1<sup>e</sup> jaar)

Definitie: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.

Databron: DUO/1CHO

### Bachelorrendement

Definitie: Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.

Databron: DUO/1CHO

### Studentenoordeel

Definitie: Het aandeel van de respondenten in de NSE van het laatst beschikbare jaar dat tevreden of zeer tevreden is over de opleiding in het algemeen in het totaal aantal respondenten (voltijd studenten) aan de instelling.

Databron: NSE

### Studenttevredenheid

Definitie: De gemiddelde score op het totaal van NSE vragen (de tevredenheidsvragen die aan alle studenten zijn voorgelegd) van de bekostigde bachelor-, master- en Ad-studenten, zowel voltijd, deeltijd als duaal en Nederlandstalige als andersstalige studenten

Databron: NSE

### Living Technology in onderwijs

Definitie: Het aandeel van de respondenten in de NSE dat het gemiddeld (zeer) eens is op twee stellingen over mate waarin innovatieve technologie in het onderwijs is verweven

Databron: NSE

### Aantal deeltijdstudenten

Definitie: Het aantal studenten dat op de peildatum deeltijd onderwijs volgt bij Saxion, exclusief studenten die duaal onderwijs volgen en exclusief studenten van Saxion Next.

Databron: SIS

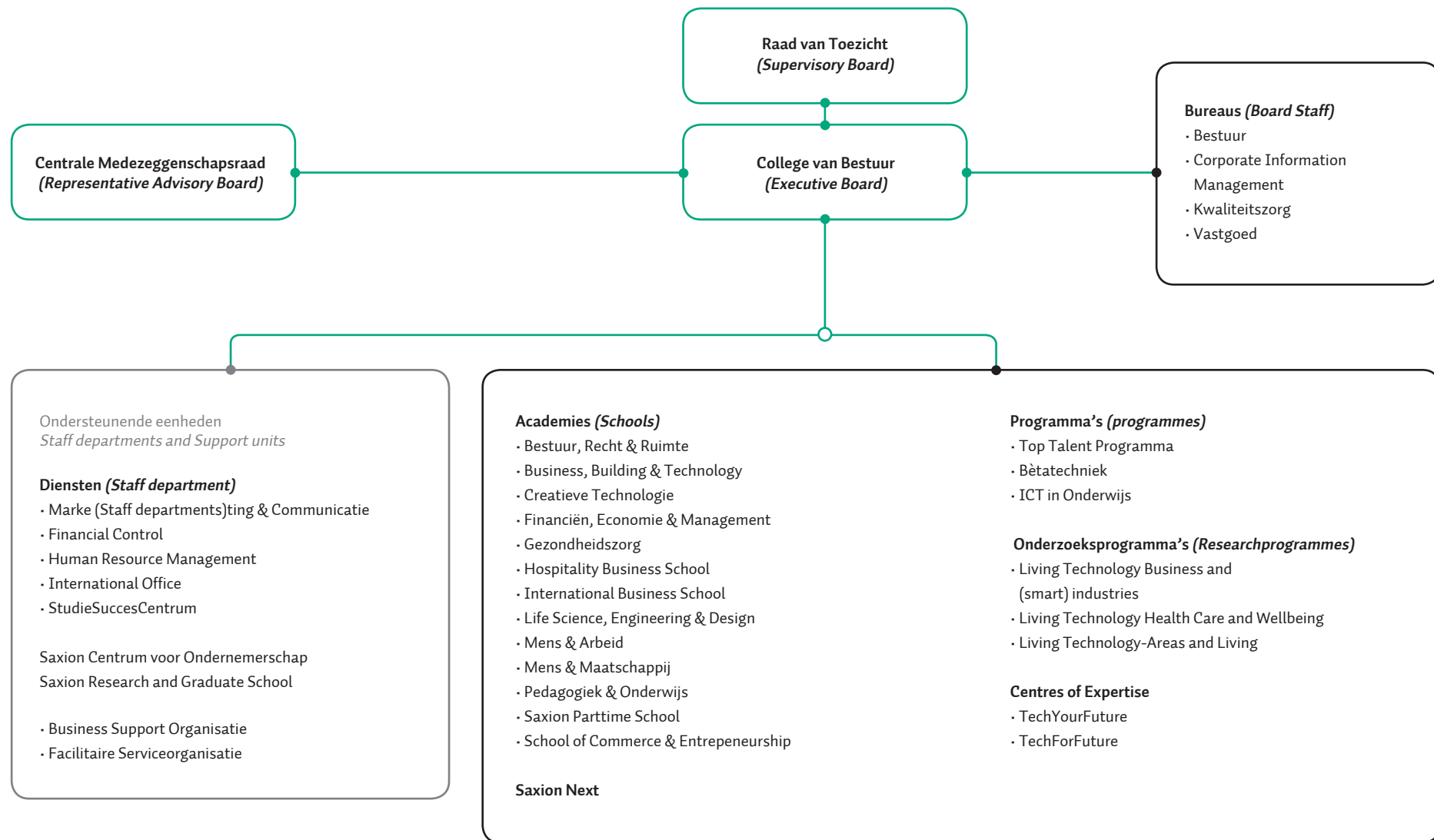
## Bijlage 8 Prijswinnaars en nominaties

Tabel 42, Prijswinnaars en nominaties

Naam Student	Studie/Eenheid	Prijs	Voor
Sujitha Arumainayagam Rakumar, Sander Brand, Dang Chau, Luuk Jansen en Sharon te Lintelo	Verschillende studies	Winnaars	Serendipity Award, voor het bedenken van een infuus-ophangsysteem
Sanne Krukkert	Gezondheid & Technologie	Winnaar	Het Beste Idee van Saxion, voor 'leadem', een armband met tracker, ontwikkeld voor mensen met beginnende dementie
Matthijs Buchli	Saxion Topsport Academy	Gouden medailles	Wereldbeker baanwielrennen in Wit-Rusland, onderdeel teamsprint en keirin WK baanwielrennen in Apeldoorn, onderdeel teamsprint EK baanwielrennen in Glasgow, kilometer tijdrit Wereldbekerwedstrijden in Berlijn, onderdeel keirin Wereldbekerwedstrijden baanwielrennen in Londen, onderdeel keirin
		Zilveren en Gouden medaille	WK baanwielrennen in Berlijn
Hetty van de Wouw	Saxion Topsport Academy	Zilveren medaille	WK baanwielrennen, teamsprint
Yannick van der Kolk	Saxion Topsport Academy	Gouden medaille	Nederlands Kampioenschap judo voor junioren, gewichtsklasse tot 73 kilogram
Humaid Alkabani, Hamed Moosa, Ahmend al Kathiri	Verschillende studies	Winnaars	Saxion Challenge Day, voor een oplossing voor het bedrijf Hoppmann, producent hoogwaardige automatiseringstechnieken
Ilse ten Bruggencate, Mathew Milner, Lennart Siegers en Jelle Kuttschreutter	Werktuigbouwkunde	Winnaars	Sampe Benelux Bridge Contest, voor de SaxyBridge
Wiebe Scholten en Bart van Bindsbergen	Sportmarketing	Tweede prijs	'Best of Sportmarketing' battle
Don van Diest en Lago Santos Ligtenberg	Fashion & Textile Technologies	Winnaars	Cleantech Battle 2018, voor hun bedrijf LUWIES waarmee van afval design-meubelen gemaakt worden die zero waste opleveren.
Laurens de Graaff	Ruimtelijke ordening en planologie	Winnaar	Saxion Ondernemers Award, voor Simple CHA, een kubus waarmee je het hele huis op een innovatieve manier kan bedienen
Lisa Bootsma Lisa Bootsma	Fashion & Textile Technologies	Winnaar	Saxion Ondernemers Award stimuleringsprijs, voor NHNCD, een webshop met (vermaakte) vintage kleding
Kevin Spanninga	Interior Design & Styling	Winnaar	Wereldkampioenschap BMX Challenge in Azerbeidzjan
Leonie Hesselink	Bedrijfskunde	Winnaar	Miss World Nederland

Thijs Niemeijer	Ruimtelijke ordening en Planologie	Winnaar	Schreudersstudieprijs 2018 in de categorie Conceptueel
Valentijn Velten	Werktuigbouw	Winnaar	Saxion afstudeerprijs 2018. Het afstudeerwerk van Valentijn focuste zich op het ontwerpproces van een universeel, volautomatisch opslagsysteem voor bewerkingsmachines.
Sven Rodijk	Business Economics	Tweede prijs	Saxion afstudeerprijs 2018. Sven deed een onderzoek naar kwaliteit, onder de titel 'Quality is free, but not a gift'.
Emily Bakker	Toegepaste psychologie	Derde prijs	Saxion afstudeerprijs 2018. Emily deed onderzoek naar misconcepten over programmeren bij kinderen van 8 – 13 jaar.
Dennis Stronks, Matthijs Jannink en Judith Anna van Valkenburg	Technische Natuurkunde, Werktuigbouwkunde, Industrieel Productontwerpen	Winnaars	Gerard Sanderink Studiebeurs, beurs voor excellente techniekstudenten van Saxion en UT, woonachtig in Twente
Annemiek Schotman	Pabo	Winnaar	Sem de Rooij-prijs voor de meest inspirerende pabostudent van Saxion
Team Robo TAO	Mechatronica	Tweede prijs	FEDA Young Professional Award
Robert Bruggeman, Tobias Noppers, Stef Bloeme	Bouwkunde, Ondernemerschap en Retailmanagement	Eerste prijs	BIM Studenten Battl, landelijke wedstrijd waarbij studenten van hbo's en universiteiten in acht teams tegen elkaar strijden in het oplossen van een complexe casus
Johanna Schoneboom en Lena Keiser	Social Work	Winnaars	Geralien Holsbrink Scriptieprijs, voor hun scriptie over het inzetten van rijtherapie met paarden bij kinderen en jongeren met het foetaal alcoholyndroom
Lars Wiegers	HBO-ICT	Hoofdprijs	SmartHub Hackathon in de Achterhoek

## Bijlage 9 Organogram







# Jaarrekening

## Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)

	31 december 2018	31 december 2017
<b>Vaste activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	153.757	159.999
1.3 Financiële vaste activa	907	972
	154.664	160.971
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	76	87
1.5 Vorderingen	9.311	8.976
1.6 Liquide middelen	48.604	36.519
	57.991	45.582
	<b>212.655</b>	<b>206.553</b>
<b>2.1 Eigen vermogen</b>	75.371	68.127
<b>2.2 Voorzieningen</b>	13.160	12.925
<b>2.3 Langlopende schulden</b>	65.763	68.806
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	58.361	56.695
	<b>212.655</b>	<b>206.553</b>

## Staat van baten en lasten over 2018

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	168.146	160.183	157.196
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.171	8.221	6.514
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	53.359	54.743	53.150
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.004	8.976	8.294
3.5 Overige baten	7.975	6.385	7.297
<b>Totaal baten</b>	<b>245.655</b>	<b>238.508</b>	<b>232.451</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	190.883	190.694	183.774
4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa	12.645	11.739	11.615
4.3 Huisvestingslasten	9.517	9.366	9.285
4.4 Overige lasten	24.687	25.601	23.638
<b>Totaal lasten</b>	<b>237.732</b>	<b>237.400</b>	<b>228.312</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>7.923</b>	<b>1.108</b>	<b>4.139</b>
6 Financiële baten en lasten	1.773-	1.845-	1.853-
<b>Resultaat</b>	<b>6.150</b>	<b>737-</b>	<b>2.286</b>
8 Resultaat deelnemingen	9-	-	-
	9-	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>6.141</b>	<b>737-</b>	<b>2.286</b>

## Kasstroomoverzicht over 2018

(Bedragen x € 1.000)

	2018	2017
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	7.923	4.139
Aanpassingen voor:		
4.2 Afschrijvingen	12.645	11.575
2.2 Mutaties voorzieningen	235	4.511
	12.880	16.086
Vlottende middelen:		
1.4 Voorraden	11	41
1.5 Vorderingen	335-	1.161
2.4 Schulden	1.352	3.364
	1.028	4.566
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	21.831	24.791
5 Ontvangen interest	-	11
5 Betaalde interest	1.805-	1.864-
	1.805-	1.853-
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>20.026</b>	<b>22.938</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	4.954-	6.346-
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	108
1.3 Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	-	
1.3 Mutaties leningen financiële vaste activa	56	22-
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>4.898-</b>	<b>6.260-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen	172	132
2.3 Aflossing langlopende schulden	3.215-	3.340-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>3.043-</b>	<b>3.208-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>12.085</b>	<b>13.470</b>

## Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

### Algemene grondslagen

#### Activiteiten

De voornaamste activiteit van Stichting Saxion bestaat uit het aanbieden van hoger beroepsonderwijs (zowel voltijd als deeltijd), praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie.

#### Continuïteit

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting. De continuïteit loopt geen risico, ondanks dat de vlottende activa lager is dan de kortlopende schulden.

#### Juridische vorm en vestigingsadres

Saxion is een stichting en is statutair gevestigd in Rijssen-Holten, kantoorhoudende 7513 AB Enschede, Maarten Harpertzoon Tromplaan 30 (KvK nummer: 38.02.49.38).

#### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Saxion zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

#### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings- en leningen in materiële vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Nieuw leningen en betaalde aflossingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

## Algemene grondslagen

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Verplichtingen worden opgenomen wanneer er voor balansdatum een oorsprong is voor deze verplichtingen. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

### Functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van Saxion. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

### Leasing

Saxion heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij Saxion ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten bij Saxion debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens afgeleide financiële instrumenten (derivaten), welke bij Saxion niet van toepassing zijn.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien financiële instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

### Vorderingen en schulden

Debiteuren, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, dus rekening houdend met de tijdswaarden van geld, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Voor gebouwen is de zogenaamde componentenmethode van toepassing voor verwerking van kosten groot onderhoud.

De componentenmethode gaat ervan uit dat één gebouw is opgebouwd uit verschillende componenten met ieder een andere gebruiks- en levensduur. Op terreinen, materiële vaste activa in uitvoering, vooruitbetalingen op materiële vaste activa en op het gebouw in Hengelo wordt niet afgeschreven. Het gebouw in Hengelo wordt deels verhuurd en is gedeeltelijk buiten gebruik gesteld en wordt gewaardeerd op actuele waarde. Deze waarde wordt minimaal eens in de vijf jaar opnieuw getoetst.

Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting ten einde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de alinea bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

De volgende afschrijvingsperiodes worden gehanteerd:

- Gebouwen
  - Casco : 50 jaar
  - Afbouw : 20 jaar
  - Inbouw : 20 jaar
  - Technische installaties : 20 jaar
  - Transport : 10 jaar
  - Vaste / losse inrichting : 10 jaar
- Verbouwingen : 20 jaar
- Inventaris en apparatuur : 3 - 15 jaar
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 3 - 15 jaar

Bij de bepaling van de afschrijvingen wordt geen rekening gehouden met de restwaarde van de betreffende activa. Alle volledig afgeschreven activa worden twee jaar na volledige afschrijving uit de activa administratie gehaald.

De activeringsgrens is in 2018 aangepast. Aankopen beneden k€ 5,0 worden niet geactiveerd.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Saxion en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimi-

neerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd.

Indien en voor zover Saxion in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen en obligaties die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen en obligaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen of de verwerving van obligaties sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht, als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de staat van baten en lasten.

### Consolidatie:

Saxion heeft een 100% deelneming in Saxion Valorisation Enterprises B.V., hierna te noemen SAVaE B.V. De deelneming is gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Vanwege de te verwaarlozen betekenis voor het geheel van Saxion vindt geen consolidatie plaats.

### Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld.

Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort (inventaris op academieniveau en vastgoed op niveau van aangehouden locaties). Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten, onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid (inventaris op academieniveau en vastgoed op niveau van aangehouden locaties); vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd. De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

### Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de ge-

amortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente, rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### Onderhanden projecten

De onderhanden projecten worden gewaardeerd op basis van de gerealiseerde uren en externe kosten. De uren zijn gewaardeerd tegen de afgesproken projecttarieven en de kosten tegen de inkoopprijs, onder aftrek van het aandeel cofinanciering. Reeds gefactureerde bedragen en ontvangen subsidies met betrekking tot onderhanden projecten worden in mindering gebracht op het onderhanden projecten. Indien de gefactureerde bedragen / ontvangen subsidies hoger zijn dan het onderhanden werk wordt het hogere deel onder vooruit ontvangen bedragen opgenomen. Het saldo van het onderhanden project kan per balansdatum een debetstand of een creditstand zijn, afhankelijk van de mate van de gerealiseerde projectkosten en toegerekende winst, verwerkte verliezen en de reeds gedeclareerde termijnen. Indien het saldo van het onderhanden project een debetstand vertoont, wordt het netto-bedrag verwerkt als een actief en een creditstand vertoont, wordt het netto-bedrag verwerkt als een passief. Op balansdatum bekend zijnde verliezen met betrekking tot onderhanden projecten zijn voorzien.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve staat ter vrije beschikking van het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private middelen.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen



noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen, voorziening verlieslatende contracten en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden ten laste van de voorzieningen plaats.

De voorziening Wachtgeld, de voorziening Jubilea en voorziening Duurzame inzetbaarheid/Werkijdvermindering Senioren zijn opgenomen tegen de contante waarde, gewaardeerd tegen 1,35%. De voorziening eigenrisicodragerschap WGA is, vanwege de onzekerheid wanneer de uitputting zal plaatsvinden, opgenomen tegen de nominale waarde. De voorziening verlieslatende contracten, reorganisatievoorziening en overige voorzieningen worden tegen nominale waarde opgenomen.

### Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

### Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post als vooruit ontvangen bedrag gereserveerd. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts genomen voor zover zij op de balansdatum zijn verwezenlijkt.

Lasten en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

## Opbrengstverantwoording

### Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbesteding worden in het kalenderjaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig als baten in de staat van baten en lasten opgenomen. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

### College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het collegejaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn gespreid.

### Baten werk in opdracht van derden

Indien resultaten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) op betrouwbare wijze kunnen worden ingeschat, worden de projectopbrengsten en projectkosten van onderhanden projecten in de staat van baten en lasten verwerkt naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. Indien resultaten niet op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld, worden in de staat van baten en lasten baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt in dat geval genomen na voltooiing van de gehele transactie (completed contract methode). Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen, die is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

### Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, sponsoring en overige. Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord

als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

### Personeelslasten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Voor de medewerkers van Saxion is een pensioenregeling getroffen die wordt gekwalificeerd als een toegezegde pensioenregeling (middelloonregeling). Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt - overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging - in de jaarrekening verwerkt conform de verplichtingenbenadering.

Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening.

Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is beschikbaar op basis van een herstelplan van ABP. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat.

Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van beschikbare informatie en (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

### Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

### Aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van de organisaties waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het jaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat.

Het resultaat is het bedrag van de mutatie van de boekwaarde van de deelneming, gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Saxion wordt toegerekend.

## Financiële instrumenten

### Algemeen

Saxion handelt niet in afgeleide financiële instrumenten. In het treasurywetboek van Saxion zijn procedures opgenomen waaraan voldaan moet worden bij het aangaan van (afgeleide) financiële instrumenten.

### Kredietrisico

De vorderingen bestaan grotendeels uit vorderingen op studenten, deelnemers en cursisten en daarnaast op subsidieverstrekkers voor de te vorderen subsidies. Saxion heeft regels en procedures opgesteld waaraan de studenten, deelnemers en cursisten moeten voldoen met betrekking tot de betaling van college- en cursusgeld, waarmee het risicoprofiel wordt verlaagd.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij uitgegeven leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. Met betrekking tot opgenomen leningen heeft één lening een variabele rente (totaal k€ 7.000 stand per 31 december 2018). De overige opgenomen leningen hebben een vast rentepercentage. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

## Marktwaaarderisico

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. Dit met uitzondering van de langlopende schulden waarvoor meer rente verschuldigd is dan de actuele markttrente.

## 1.2 Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	Aanschafprijs 1 januari 2018	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2018	Herwaardering	Investerings	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2018	Aanschafprijs 31 december 2018	Cumulatieve afschrijvingen en waardever- minderingen	Boekwaarde 31 december 2018
Gebouwen en terreinen	202.369	66.634-	135.735	1.103	2.318	5.793-	4.781	6.075-	199.997	67.928-	132.069
Inventaris en apparatuur	50.718	29.454-	21.264	-	2.823	6.110-	5.515	4.963-	47.432	28.901-	18.531
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruit- betaald	-	-	-	-	157	-	-	-	157	-	157
Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar	3.000	-	3.000	-	-	-	-	-	3.000	-	3.000
	<b>256.087</b>	<b>96.088-</b>	<b>159.999</b>	<b>1.103</b>	<b>5.299</b>	<b>11.903-</b>	<b>10.296</b>	<b>11.038-</b>	<b>250.586</b>	<b>96.829-</b>	<b>153.757</b>

Alle volledig afgeschreven activa worden twee jaar na volledige afschrijving uit de activa administratie gehaald. De verantwoording hiervan vindt plaats onder desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs en desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen. Daarnaast zijn desinvesteringen met een boekwaarde van k€ 1.607 verwerkt. Dit heeft diverse oorzaken, waaronder aanpassing van foutieve rubricering van investeringen waardoor foutieve afschrijvingstermijnen werden gehanteerd, buiten gebruikstelling van activa en activa met een kortere economische levensduur dan verwacht.

Begin 2013 is besloten de activiteiten in Hengelo te verhuizen naar Enschede. In verband hiermee is het gebouw in Hengelo vanaf eind 2012 gewaardeerd tegen actuele waarde. In 2018 is voor twee delen van het pand een principe verkoopovereenkomst gesloten. De verwachte verkoopwaarde ligt k€ 1.103 boven de actuele waarde aan het begin van 2018. Voor dit bedrag zijn de panden geherwaardeerd en rechtstreeks gemuteerd in het eigen vermogen en opgenomen als ongerealiseerde herwaarderingsreserve. Bij het opmaken van

de jaarrekening is een impairmentanalyse gedaan en hieruit is geen indicatie ontstaan om over te gaan tot bijzondere waardeverminderingen of terugname van eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingen.

## 1.3 Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	Boekwaarde 1 januari 2018	Investerings en verstekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31 december 2018
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	30	-	-	9-	21
Overige deelnemingen	129	-	-	-	129
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50	-	-	-	50
Overige vorderingen	763	-	56	-	707
	<b>972</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>9-</b>	<b>907</b>

### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

SAVaE B.V., gevestigd te Enschede, opgericht d.d. 7 april 2015.

Het gestorte en geplaatste aandelenkapitaal van de deelneming bedraagt k€ 40. Saxion heeft 40.000 aandelen van nominaal € 1 (100%) in haar bezit. Saxion heeft 100% van de stemmen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Vanwege de te verwaarlozen betekenis voor het geheel van Saxion vindt geen consolidatie plaats. Doel van SAVaE B.V. is het aangaan en beheren van deelnemingen.

### Overige deelnemingen

Saxion heeft geïnvesteerd in de volgende deelnemingen:

1. Bedrijfs Technologisch Centrum Twente B.V. gevestigd te Enschede.

Het gestorte en geplaatste aandelenkapitaal van de deelneming bedraagt k€ 1.190. Saxion heeft 9.625 aandelen van nominaal € 10 (8,1%) in haar bezit. De verkrijgingsprijs van de deelneming bedroeg k€ 113. Saxion heeft 9,76% van de stemmen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

2. Phix B.V. te Enschede, opgericht d.d. 22-3-2017.

Het gestorte en geplaatste aandelenkapitaal van de deelneming bedraagt k€ 268.

Saxion participeert met een storting op aandelen van € 16.000, bestaande uit 1.600 aandelen van nominaal € 1 en € 14.400 agio (7,0%).

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

Saxion heeft medio 2016 een lening verstrekt aan SAVaE B.V. van k€ 50. Dit geld is verstrekt zodat SAVaE B.V. in staat is een belang te verwerven in het 'Dutch Student Investment Fund' (DSIF). Lening is onder volgende condities aangegaan:

- De looptijd van de lening is in beginsel langdurig, maar kan op elk moment tussentijds opgezegd worden;

- Er wordt geen rente berekend over de lening. Daarbij is onder andere ook de afweging dat Saxion op de door haar afgesloten externe leningen (Ministerie van Financiën) slechts een marginale rente verschuldigd is.

### Overige vorderingen

1. SPEED (Saxion Program Excellent Entrepreneurship Development).

Gedurende 2018 zijn geen renteloze leningen uitgegeven (zie verstekte leningen) en k€ 35 aan aflossingen gedaan (zie afgeloste leningen). Ultimo 2018 is het saldo aan verstrekte leningen k€ 95. Op elke lening wordt jaarlijks k€ 0,5 - k€ 6 afgelost totdat het geleende bedrag volledig is terugbetaald.

2. Overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten.

In verband met de overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten zijn financiële afspraken gemaakt met betrekking tot de huisvestingslasten. Voor het verschil tussen de baten voor huisvesting (HBO huisvestingsnorm) en de werkelijke huisvestingslasten heeft Saxion de verplichting om, ingeval hieruit een negatief saldo ontstaat, een lening te verstrekken aan ArtEZ met een maximum van k€ 2.000 voor een periode van maximaal 25 jaar (uiterlijk tot 1-5-2031). Over een eventueel verstrekte lening wordt een rente vergoed van 2%. De oorspronkelijke vordering bedroeg k€ 631. In 2014 is de aflossingsverplichting ontstaan. Aflossing 2018 bedraagt k€ 21. Het saldo van de vordering per ultimo 2018 bedraagt k€ 528.

3. Phix B.V.

Saxion heeft in 2017 een lening aan Phix B.V. versterkt van k€ 84 voor een periode van 4 jaar. Over de verstrekte lening wordt een rente vergoed van 3%.

## 1.4 Voorraden

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-18	31-12-17
Gebruiksgoederen	76	87

## 1.5 Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-18	31-12-17
Debiteuren	1.742	2.343
Studenten / deelnemers / cursisten	954	724
Vooruitbetaalde kosten	3.427	3.130
Waardering Onderhanden projecten	2.620	2.242
Verstreckte voorschotten	120	133
Overige	523	471
Overlopende activa	6.690	5.976
Vorzieningen wegens oninbaarheid	75-	67-
	<b>9.311</b>	<b>8.976</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De afname van de debiteuren is te verklaren vanuit een lager omzetbedrag per factuur, een beter debiteurenbeheer en verbetering van het betalingsgedrag van relaties. De overlopende activa nemen toe door een aantal grote overlopende facturen voor licenties 2019.

De toename van studenten / deelnemers/ cursisten wordt veroorzaakt doordat het betaalgedrag iets slechter is dan vorig jaar.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid van debiteuren is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-18	31-12-17
Stand per 1 januari	67	55
Onttrekking	-	-
Dotatie	8	12
Stand per 31 december	<b>75</b>	<b>67</b>

## 1.6 Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-18	31-12-17
Kasmiddelen	1	2
Tegoeden op bank- en girorekeningen	48.603	36.517
	<b>48.604</b>	<b>36.519</b>

Met uitzondering van gereserveerde middelen in verband met afgegeven garanties van k€ 258 staan de liquide middelen ter vrije beschikking aan de stichting.

## 2.1 Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)

	Stand 1 januari 2018	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 31 december 2018
<b>Algemene reserve</b>				
Algemene reserve	55.703		4.974	60.677
<b>Bestemmingsreserve (privaat)</b>				
Reserve contractactiviteiten Saxion	9.070		1.006	10.076
Reserve deelneming private activiteiten	10-		9-	19-
Reserve Saxion Next	186		41-	145
	9.246			10.202
<b>Bestemmingsfonds (publiek)</b>				
Expertisecentrum TechYourFuture	1.312		73	1.385
Expertisecentrum TechForFuture	1.866		138	2.004
	3.178			3.389
<b>Wettelijke reserve</b>				
Herwaarderingsreserve	-	1.103	-	1.103
	<b>68.127</b>	<b>1.103</b>	<b>6.141</b>	<b>75.371</b>

### Voorstel verdeling van het resultaat

Het resultaat uit de exploitatie over 2018 bedraagt k€ 6.141 positief. Het voorstel is dit resultaat als volgt te bestemmen:

k€	4.974	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
k€	1.006	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat
k€	9-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve private activiteiten
k€	41-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat Saxion Next
k€	73	wordt toegevoegd aan het bestemmingsfonds publiek TechYourFuture
k€	138	wordt toegevoegd aan het bestemmingsfonds publiek TechForFuture
<b>k€</b>	<b>6.141</b>	

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Toezicht, is dit voorstel tot resultaatverdeling reeds in de jaarrekening 2018 verwerkt.

### Algemene reserve

De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijs-activiteiten.

### Bestemmingsreserves (privaat)

De reserve contractactiviteiten, reserve deelneming private activiteiten en de reserve van Saxion Next worden gevormd uit de resultaten behaald uit private activiteiten, waarbij de kosten op basis van de integrale kostprijsmethode zijn toegerekend.

### Bestemmingsfonds (publiek)

Voor de op balansdatum niet bestede middelen van het Expertisecentrum TechYourFuture en het Expertisecentrum TechForFuture is een bestemmingsfonds gevormd.

### Wettelijke reserve

De wettelijke reserve is in 2018 ontstaan door het opnemen van een herwaarderingsreserve. De herwaarderingsreserve is ontstaan doordat de actuele waarde van het gebouw in Hengelo (op basis van de verwachte verkoopwaarde) hoger is dan de boekwaarde (€ 1.103).

## 2.2 Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

	Stand per 1 januari 2018	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2018	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
Voorziening Werkloosheidsbijdragen	2.528	1.170	1.163	-	27-	2.508	781	1.727
Voorziening jubilea	862	579	126	-	166	1.481	110	1.371
Voorziening Eigen risico WGA	2.306	570	403	-	-	2.473	464	2.009
Voorziening verlieslatende contracten	132	62	-	132	-	62	-	62
Voorziening duurzame inzetbaarheid/WS	2.979	2.165	953	139	-	4.052	871	3.181
Reorganisatievoorziening	3.698	-	496	715	-	2.487	217	2.270
Overige voorzieningen	420	-	323	-	-	97	-	97
	<b>12.925</b>	<b>4.546</b>	<b>3.464</b>	<b>986</b>	<b>139</b>	<b>13.160</b>	<b>2.443</b>	<b>10.717</b>

### Voorziening Werkloosheidsbijdragen

Saxion is eigen risicodragers voor de WW en BWW. Dit betekent dat Saxion voor de duur van de WW en eventueel de BWW de uitkeringslasten draagt voor medewerkers waarmee de arbeidsovereenkomst is beëindigd. De uitvoering van de uitkering is in handen van UWV en APG. Middels maandelijkse facturen van beide instanties worden de uitbetaalde uitkeringen verrekend. De voorziening is bepaald op basis van prognose overzichten van het UWV en APG tegen contante waarde. Niet meegenomen is de te verwachten in- en uitstroom van ex-medewerkers omdat dit niet bij Saxion in beeld is.

### Voorziening Jubilea

In de CAO HBO art. H5 is vastgelegd dat medewerkers bij hun 25-, 40- en 50-jarig ambtsjubileum een uitkering ontvangen ter grootte van hun bruto salaris. Deze voorziening is gevormd ten behoeve van verwachte toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea van per 31 december van het boekjaar in dienst zijnde medewerkers. Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met een verwachte indexatie van de salarissen met 2,0% (2017: 2,0%). Tevens is rekening gehouden met blijfkansen tot het jubileummoment, die afhankelijk zijn van het aantal jaren in dienst. De voorziening is op basis van een rekenrente van 1,35% (2017: 1,35%) contant gemaakt.

### Voorziening Eigen risico WGA

Saxion is eigenrisicodragers voor de WGA, hetgeen tot gevolg heeft dat Saxion het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. De voorziening hiervoor is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief vakantiegeld, werkgeverslasten en kosten voor re-integratie gedurende de periode van eigenrisicodragerschap. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WGA. Om deze reden fluctueert de omvang van de jaarlijkse dotatie.

### Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening verlieslatende contracten is gevormd voor projecten waarvan de verwachting is dat deze een negatief resultaat zullen behalen.

### Voorziening Duurzame inzetbaarheid/Werktijdvermindering Senioren

De regeling Duurzame inzetbaarheid/Werktijdvermindering Senioren is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen, om werk en privé goed te combineren. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan daarbij voorop. Waardering van de voorziening duurzame inzetbaarheid vindt plaats op basis van gespaarde uren voor een sabbatical en het voor dat medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten) en rekening houdende met schattingselementen (werknemer zelf

het dienstverband beëindigt, met pensioen gaat of overlijdt). Conform afspraak met de Vereniging Hogescholen zijn de overige onderdelen niet in de bepaling van de voorziening meegenomen.

De reden van de grote dotatie wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat er bij Werktijdvermindering Senioren meer medewerkers gebruik maken van de regeling dan over 2017.

### Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening in de jaarrekening is gevormd als gevolg van de reorganisatie bij SCI/BSO die in 2016 is ingezet. In de jaarrekening 2017 is de hoogte van de voorziening op basis van inschatting vastgesteld. In 2018 is meer duidelijkheid gekomen welke medewerkers er daadwerkelijk onder de reorganisatie vallen. Hierdoor is het verloop op medewerkerniveau te volgen. Inmiddels zijn meerdere medewerkers vertrokken of elders ondergebracht. De voorziening ultimo 2018 betreft uitsluitend medewerkers die nu nog binnen het reorganisatieplan vallen. Dit verklaart de vrijval van de voorziening. De looptijd van de reorganisatie eindigt op 1 augustus 2020. De hoogte van de voorziening betreft een inschatting van de verwachte kosten (wachtgeldverplichtingen, transitievergoedingen, mobiliteitsbudget, procesondersteuning, juridische kosten en inzet interne medewerkers) in 2019 en verder.

### Overige voorzieningen

In 2017 is gebleken dat de bubbledekvloeren in gebouw deel C van het Edith Stein gebouw niet voldeden aan de veiligheidsnormen. Deze vloeren zijn in 2018 verstevigd en voldoen nu aan de veiligheidseisen. De voorziening is voor een deel (k€ 97) in stand gehouden voor juridische kosten die samenhangen met het verhalen van de schade op derden.



## 2.3 Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

	Stand per 1 januari 2018	Aangegane leningen 2018	Aflossingen 2018	Stand per 31 december 2018	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet	Einddatum lening
Lening Ministerie van Financiën 1468	6.333	-	288	6.045	5.757	4.893	4,100%	01-09-2039
Lening Ministerie van Financiën 1532	7.333	-	333	7.000	6.666	5.667	3-maands Euribor + 0,100%	15-12-2039
Lening Ministerie van Financiën 1533	7.333	-	333	7.000	6.666	5.667	3,900%	15-12-2039
Lening Ministerie van Financiën 1534	7.333	-	333	7.000	6.666	5.667	3,910%	15-12-2039
Lening Ministerie van Financiën 1535	3.833	-	174	3.659	3.485	2.961	3,910%	15-12-2039
Lening Ministerie van Financiën 1611	7.417	-	333	7.084	6.750	5.750	3,370%	15-02-2040
Lening Ministerie van Financiën 1612	5.933	-	267	5.666	5.400	4.600	3,760%	15-02-2040
Lening Ministerie van Financiën 1613	3.116	-	140	2.976	2.836	2.416	3,770%	15-02-2040
Lening Ministerie van Financiën 1636	3.750	-	167	3.583	3.417	2.917	2,350%	15-02-2040
Lening Ministerie van Financiën 2747	17.400	-	600	16.800	16.200	14.400	0,430%	01-11-2046
Keuzemenu arbeidsvoorwaarden	1.994	172	247	1.920	1.920	1.920	n.v.t.	n.v.t.
	<b>71.775</b>	<b>172</b>	<b>3.215</b>	<b>68.732</b>	<b>65.763</b>	<b>56.858</b>		

De stand per 1 januari 2018 (k€ 71.775) bestaat uit de eindbalans 2017 van k€ 68.806 plus het kortlopende deel met betrekking tot en met 2017 van k€ 2.969.

De aflossingstermijnen van de leningen voor 2019 van k€ 2.969 is opgenomen onder de 'Kortlopende schulden'.

### Keuzemenu arbeidsvoorwaarden

Voor personeelsleden bestaat de mogelijkheid om het arbeidsvoorwaardenpakket binnen gestelde grenzen naar eigen wensen en behoeften samen te stellen. De verplichting uit hoofde van het keuzemenu arbeidsvoorwaarden wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen, inclusief sociale lasten, aan medewerkers die gebruik maken van het keuzemenu arbeidsvoorwaarden.

### Gestelde zekerheden m.b.t. langlopende leningen

Door Saxion is een hypothecaire zekerheid verstrekt aan het Ministerie van Financiën op de gebouwen 'Ko Wieringa', 'Epy Drost', 'Edith Stein' en 'Villa Serphos' in Enschede, het pand aan de Spoorstraat in Apeldoorn en het pand aan de Handelskade in Deventer. Er is aan het Ministerie van Financiën een eerste hypotheek verleend van k€ 89.063, met rente en kosten begroot k€ 26.718, dus tezamen een bedrag van k€ 115.781. Daarnaast is borgtocht afgegeven door het Ministerie van Financiën voor Intradaylimieten.

### Bankgaranties

Ten bate van de verhuurders is als zekerheid een borgstelling van k€ 258 afgegeven door het Ministerie van Financiën.

## 2.4 Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Crediteuren	6.941	6.623
Loonheffing	5.954	5.737
Omzetbelasting	179	143
Premies sociale verzekeringen	1.879	1.711
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.012	7.591
Schulden terzake van pensioenen	2.298	2.012
Kortlopende deel langlopende schulden kredietinstellingen	2.969	2.969
Vooruitontvangen college- en lesgeld	18.515	18.163
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geormerkt	-	18
Waardering Onderhanden projecten	5.981	5.549
Vakantiegeld en vakantiedagen	6.622	6.171
Te betalen interest	673	705
Waarborgsommen	381	377
Nog te ontvangen facturen	820	850
Vooruitontvangen bedragen	3.407	2.718
Overige	1.742	2.949
Overlopende passiva	38.141	37.500
	<b>58.361</b>	<b>56.695</b>

Alle schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Toename vakantiegeld en vakantiedagen wordt veroorzaakt door toename in het aantal fte.

De afname van de overige kortlopende schulden wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de mutatie in de nog te betalen kosten en vooruit ontvangen bedragen

### Kredietinstellingen

Het maximaal op te nemen krediet in rekening-courant bij het Ministerie van Financiën bedraagt k€ 18.301.

## Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

(Bedragen in €)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekingsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2018	De prestatie is ultimo 2018 geheel uitgevoerd en afgerond	Conform de subsidiebeschikking nog niet geheel afgerond
Open online cursus business analytics	HO/560030252	24-04-17	90.350	90.350	x	
Circulaire economie	1349912	23-04-18	110.800	110.800		x
Subsidie voor studieverlof 2016 (lerarenbeurzen)	divers	2018	368.034	368.034	x	
			<b>569.184</b>	<b>569.184</b>		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekingsclausule

B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Saldo 01-01-2018	Ontvangen in 2018	Lasten in 2018	Totale kosten 31-12-2018	Saldo nog te besteden 31-12-2018
Subsidie flexibel onderwijs voor volwassenen	875023	3-2-2016	2.000.000	6.432.906	383.816	2.236.098	8.669.004	-
Subsidie experiment vraagfinanciering hoger onderwijs	875786	13-1-2016	67.500	13.750	67.500	67.500	67.500	-
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO17010	23-10-2017	189.554	-	189.554	62.924	62.924	126.630
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO18040	15-3-2018	199.999	-	199.999	32.168	32.168	167.831
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO19017	30-10-2018	198.880	-	49.720	-	-	198.880
			<b>2.655.933</b>	<b>6.446.656</b>	<b>890.589</b>	<b>2.398.689</b>	<b>8.831.595</b>	<b>493.341</b>

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Langlopende huurverplichtingen					
Contractant	< 1 (2019)	1 < 5 (2020 tm 2023)	> 5 (2024 ev)	Afloopdatum contract	Wat
ROC Aventus	€ 25.222	€ 100.888	€ -	onbepaalde tijd	Gymzaal, Deventer
Gemeente Deventer	€ 88.822	€ 355.287	€ 2.131.721	31 december 2035	Parkeerterrein P2 Handelskade (inclusief fietsenstalling), Deventer
NS Hispeed	€ 29.491	€ 117.966	€ -	31 augustus 2010 met steeds een verlenging van één jaar	Parkeerterrein P3 Berkelweg, Deventer
NS Hispeed	€ 25.144	€ 100.577	€ -	31 juli 2012 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Parkeerterrein P4 Oude Bathmenseweg, Deventer
NS Hispeed	€ 13.895	€ 55.581	€ -	onbepaalde tijd	Parkeerterrein P5 Handelskade, Deventer
GG Keck und W Steinberg	€ 34.419	€ 137.677	€ -	31 augustus 2028 met een mogelijke verlenging met 5 jaren	Studenthuisvesting The Height , Deventer
Gemeente Enschede Parkeerbedrijf	€ 48.045	€ 192.181	€ -	30 december 2011 met steeds een verlenging van één jaar	Parkeerplaatsen Hermandad, Enschede
Gemeente Enschede Parkeerbedrijf	€ 69.185	€ 276.741	€ -	30 december 2011 met steeds een verlenging van één jaar	Parkeerplaatsen Stationsgarage, Enschede
Grosch	€ 62.616	€ 21.394	€ -	30 april 2009 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Studentensoos Stadsgravenstraat, Enschede
CV Stratoz Enschede/DHVM	€ 413.596	€ 1.006.936	€ -	31 maart 2019 met een mogelijke verlenging met 3 jaren	Randstad gebouw Stationsplein, Enschede
Sociale verzekeringsbank	€ 215.578	€ -	€ -	5 jaar met in achtneming van teruggaven rechten voor huurder voor de 2 <sup>e</sup> verdieping, aansluitende periode van telkens 1 jaar	SVB gebouw Snipperlinksdijk, Deventer
Gasfabriek II CV	€ 72.600	€ 12.100	€ -	28 februari 2020 met een mogelijke verlenging van een jaar	Ketelhuis Deventer
De Woonplaats	€ 72.649	€ 42.379	€ -	31 juli 2020 huur eindigt, mogelijke verlenging in overleg	Studenthuisvesting C.J. Snuijstraat, Enschede
De Woonplaats	€ 22.714	€ -	€ -	31 juli 2019 huur eindigt, mogelijke verlenging in overleg	Studenthuisvesting Huttensmidhoek, Enschede
Romika	€ 171.718	€ 686.870	€ 1.287.882	30 juni 2031 en stilzwijgende voortzetting met perioden van 5 jaar	Bedrijfsruimte Spoorstraat 29, Apeldoorn
Dura Vermeer	€ 8.756	€ 35.025	€ -	30 juni 2017 en stilzwijgend naar onbepaalde tijd	Parkeerplaatsen Spoorstraat 29, Apeldoorn
"I Love Ariënsplein B.V. Let op contract gaat over naar XIOR"	€ 341.768	€ 1.494.815	€ 1.414.103	31 juli 2026 met steeds een verlenging van één jaar	Housing Ariënsplein (115 kamers), Enschede
XIOR	€ 310.383	€ 1.357.543	€ 944.856	31 augustus 2027 en stilzwijgende voortzetting met periode van 5 jaar	Werkruimte Ariënsplein, Enschede
Nederwoon/Fluit	€ 55.083	€ -	€ -	31 juli 2017 en stilzwijgend naar onbepaalde tijd	Huur 15 kamers Sophiaplein 1 en Deventerstraat 14B, Deventer
St. Dimencegroep	€ 74.296	€ -	€ -	1 maart 2018 t/m 31 juli 2021 stilzwijgende voortzetting voor een aansluitende periode van 1 jaar	Huur 57 kamers locatie Rust Roest; Brinkgreverweg 137, Deventer

### Langlopende rechten

Contractant	< 1 (2019)	1 < > 5 (2020 tm 2023)	> 5 (2024 ev)	Afloopdatum contract	Wat
Windesheim	€ 29.441	€ -	€ -	31 augustus 2016 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Edith Stein, Enschede
Stichting OSG Hengelo	€ 100.759	€ -	€ -	31 juli 2019 en stilzwijgende verlenging met telkens 1 jaar	M.A. de Ruyterstraat 3, Hengelo
ROC Aventus	€ 201.637	€ -	€ -	1 augustus 2018 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Handelskade 75, Deventer
ROC van Twente	€ 578.788	€ 346.067	€ -	31 augustus 2015 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Wolvekamp 4 <sup>e</sup> verdieping / Schierbeek 3 <sup>e</sup> verdieping, Enschede
ROC van Twente	€ 112.390	€ -	€ -	31 augustus 2015 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Epy Drost, Enschede
Topvorm Twente Bos	€ 20.668	€ -	€ -	28 februari 2013 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Forum begane grond, Enschede
Open Universiteit	€ 45.597	€ -	€ -	31 juli 2014 en stilzwijgend voortgezet met één jaar	Schierbeek 1, Enschede

### Langlopende leaseverplichtingen

Contractant	< 1 (2019)	1 < > 5 (2020 tm 2023)	> 5 (2024 ev)	Afloopdatum contract	Waarvoor
Athlon Car Lease	€ 6.191	€ 2.579	€ -	6-mei-20	Voertuig
Athlon Car Lease	€ 5.018	€ 1.673	€ -	28-apr.-20	Voertuig
Athlon Car Lease	€ 9.172	€ 15.669	€ -	12-sep.-21	Voertuig
Athlon Car Lease	€ 5.844	€ 974	€ -	9-feb.-20	Voertuig
Wensink Lease	€ 20.354	€ 6.785	€ -	28-apr.-20	Voertuig
Ricoh	€ 253.389	€ 316.736	€ -	31-mrt.-21	Multifunctionals
Ricoh	€ 3.096	€ 2.580	€ -	31-okt.-20	Printers
Ricoh	€ 63.235	€ -	€ -	31-dec.-19	Printers

### Langlopende contracten

Saxion heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese en Nationale aanbestedingen (langlopende) contracten (beveiliging, schoonmaak, onderhoud catering etc.) afgesloten.

### Eigenrisicodrager Wachtgeldvoorziening

Met betrekking tot de wachtgeldvoorziening bestaat het risico dat in bepaalde omstandigheden de wachtgeldrechten van voormalige medewerkers van de hogeschool herleven. Het financiële risico daaromtrent is niet betrouwbaar in te schatten.

### Eigenrisicodrager WGA

Saxion is eigenrisicodrager voor de WGA, hetgeen tot gevolg heeft dat Saxion het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. Het financiële risico daaromtrent is niet betrouwbaar in te schatten.

### Pensioenregeling ABP

Werknemers van Saxion bouwen pensioen op bij het ABP, het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. Pensioen bij ABP betekent dat er ouderdomspensioen, arbeidsongeschiktheidspensioen en nabestaandenpensioen wordt opgebouwd.

De pensioenpremies zijn ten zichte van januari 2018 gestegen met 2%-punt van 22,9% naar 24,9% per 1 januari 2019. Werknemers betalen 30% van de premie, de overige 70% komt voor rekening van Saxion.

De actuele dekkingsgraad van het ABP was op 31 december 2018: 97%, dat is 7,4%-punt lager dan een jaar geleden, vooral als gevolg van de wereldwijde onrust op de financiële markten. De dekkingsgraad is de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen. Voor besluitvorming omtrent pensioenen wordt gebruikt gemaakt van de beleidsdekkingsgraad, de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden, deze steeg in 2018 van 101,5% naar 103,8%. Voor deelnemers van ABP heeft dat zeer waarschijnlijk geen directe gevolgen in 2019, maar voor de volgende jaren blijft de kans op verlaging aanwezig. Verhoging van pensioen zit er de komende jaren niet in. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 128% moet zijn om pensioen te indexeren. Omdat de beleidsdekkingsgraad nu lager is, is een herstelplan van kracht om binnen maximaal 10 jaar weer een beleidsdekkingsgraad van minimaal 128% te krijgen. Indien de beleidsdekkingsgraad langer dan 5 jaar onder de 104,2% blijft, zullen de pensioenen verlaagd moeten worden.

### Vordering op OCW / OCW-liquiditeitsverstrekking inzake collegegelden

In 1987 is de lumpsum financiering ingevoerd. Hierdoor is een langlopende vordering van k€ 319 ontstaan welke betrekking heeft op de sociale lasten van december 1986 welke in januari 1987 werden afgedragen en k€ 1.138 in verband met in 1987 betaalde vakantiegeden over 1986. Daarnaast is een langlopende schuld ontstaan van k€ 2.371 in verband met de invoering van de gespreide betalingsregeling collegegeld in 1989.

De per saldo resterende schuld van k€ 914 is in voorgaande jaren ten gunste van het exploitatieresultaat gebracht, aangezien verwacht wordt dat deze per saldo schuld niet hoeft te worden voldaan.

### Pre-seed faciliteiten

Uitgangspunt van dit subsidieprogramma is dat de terugbetalingen op de financiële faciliteiten opnieuw worden besteed aan het verstrekken van financiële faciliteiten. Dat vloeit voort uit de doelstelling van de regeling, namelijk het creëren van duurzame financiële en andere voorzieningen voor technostarters. Daarom dienen de inkomsten uit financiële faciliteiten gedurende tien jaren na afloop van het project opnieuw te worden aangewend voor het verstrekken van die faciliteiten aan technostarters. De maximaal te besteden financiële faciliteiten bedragen k€ 447.

### Stichting Waarborgfonds HBO

Medio juni 2014 is het laatste borgingscontract beëindigd waarmee de wettelijke verplichte aansluiting van de hogeschool bij het Waarborgfonds HBO kon worden beëindigd. De afwikkeling van de laatste borgstelling heeft langer geduurd dan verwacht. De desbetreffende hogeschool is overgegaan op schatkistbankieren, maar kon daartoe onvoldoende hypothecaire dekking opbrengen. Het bleek daarom slechts mogelijk de borgstelling afgewikkeld te krijgen door vanuit het Waarborgfonds HBO een garantiebedrag van k€ 3.531 bij het Ministerie van OCW te storten. Dit bedrag blijft bestemd voor uitkering aan de hogescholen, zodra het voor deze garantie niet langer hoeft te worden aan gehouden. Op basis van het aflossingsschema van de lening zal dit uiterlijk medio 2022 het geval zijn, maar naar verwachting kunnen al eerder deeltuitkeringen uit dit bedrag worden gedaan.

Zodra de garantie niet langer hoeft te worden aangehouden, ontvangt Saxion het resterende bedrag van maximaal k€ 210 (5,9414% van k€ 3.531).

### 3.1 Rijksbijdragen

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Rijksbijdrage	167.710	160.000	156.888
Geormerkte OCW subsidies	436	183	308
	<b>168.146</b>	<b>160.183</b>	<b>157.196</b>

De toename van de rijksbijdrage OCW betreft extra toewijzingen in de loop van 2018 in verband met de compensatie voor de maatregel halvering collegegelden 1<sup>e</sup> jaars HO, hogere loonkostencompensatie in verband met cao wijzigingen, herziening van de referentieraming en additionele verhoging van het profielbedrag.

De stijging van de geormerkte OCW subsidies is gelegen in meer toewijzingen ten behoeve van studieverlof HBO en in het kader van het experiment vraagfinanciering HO.

### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Overige overheidsbijdragen	<b>7.171</b>	<b>8.221</b>	<b>6.514</b>

### 3.3 College-, cursus-, les en examengelden

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Collegegelden	<b>53.359</b>	<b>54.743</b>	<b>53.150</b>

De lagere collegegelden dan begroot worden grotendeels veroorzaakt door het in werking treden van de maatregel halvering collegegelden, waarbij 1<sup>e</sup> jaars inschrijvingen HO de helft van het wettelijke collegegeld verschuldigd zijn.

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Contractonderwijs	8.368	8.119	7.778
Contractonderzoek	820	211	693
Overige	184-	646	177-
	<b>9.004</b>	<b>8.976</b>	<b>8.294</b>

### 3.5 Overige baten

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Opbrengst verhuur	3.005	2.965	2.733
Detachering personeel	1.081	664	661
Sponsoring	88	97	3
Overige	3.801	2.659	3.900
	<b>7.975</b>	<b>6.385</b>	<b>7.297</b>

De hogere overige baten in 2018 betreffen met name hogere opbrengsten uit detachering van personeel naar externe partijen bij met name het Centrum voor Ondernemerschap en hogere overige opbrengsten bij de expertisecentra.

## 4.1 Personeelslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Lonen en salarissen	128.890	132.166	125.016
Sociale lasten	16.041	16.173	15.040
Pensioenlasten	19.109	19.253	17.891
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	164.040	167.592	157.947
Dotatie voorziening werkloosheidsbijdragen	1.143	1.800	1.188
Dotatie voorziening eigen risico WGA	570	800	627
Dotatie voorziening jubilea	744	500	204
Mutatie Reorganisatievoorziening	715-	500-	3.768
Mutatie voorziening duurzame inzetbaarheid/WS	1.073	539	1.432
Personeel niet in loondienst	20.095	14.073	15.084
Overige personele lasten	4.852	5.890	4.616
Overige personele lasten	27.762	23.102	26.919
WAO-conforme uitkeringen	919-	-	1.092-
	<b>190.883</b>	<b>190.694</b>	<b>183.774</b>

De brutolonen en salarissen zijn ten opzichte van 2017 gestegen omdat er ultimo 2018 89 fte meer zijn dan ultimo 2017. Hierdoor stijgen eveneens de sociale lasten. De stijging van de pensioenpremies wordt veroorzaakt doordat het werkgeverspercentage is gestegen met circa 1%. Tevens zijn de brutolonen en salarissen gestegen in verband met een eenmalige uitkering in juni en een CAO stijging van 2,5% per 1 augustus 2018.

Gedurende het jaar 2018 waren gemiddeld 2.128 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2017: gemiddeld 2.121). Het hierin begrepen aantal onderwijzend personeelsleden bedraagt 1.307 (2017: 1.296) en onderwijsondersteunend en beheerspersoneel bedraagt 821 (2017: 825). Hiervan zijn er nul werkzaam in het buitenland (2017: nul).

De stijging van personeel niet in loondienst wordt veroorzaakt doordat een groot deel van deze kosten begroot is bij lonen en salarissen.

Het overzicht 'Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders' is opgenomen op pagina 107.



## 4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Materiële vaste activa	12.645	11.739	11.615

Het verschil van k€ 1.607 met de balans (paragraaf 1.2) is ontstaan door desinvestering van activa.

## 4.3 Huisvestingslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Huur	2.679	2.716	2.522
Verzekeringen	158	237	158
Onderhoud	1.955	1.383	1.395
Energie en water	1.524	1.845	1.701
Schoonmaakkosten	2.181	2.237	2.148
Heffingen	896	941	923
Overige	124	7	438
	9.517	9.366	9.285

Er is sprake van een stijging van de onderhoudslasten vanwege opschonen als gevolg van ten onrechte opgenomen oude balansposten (terreinen). Daarnaast dalen de energie en waterlasten door een bate in 2018 in verband met een te hoge voorschotnota.

## 4.4 Overige lasten

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
Administratie- en beheerslasten	2.991	2.248	2.242
Inventaris en apparatuur	7.608	7.959	6.821
Leer- en hulpmiddelen	3.429	3.361	4.365
Externe lasten	1.891	1.838	1.881
Vergader- en representatiekosten	1.845	2.123	1.682
PR en voorlichting	1.035	1.842	1.254
Repro	711	736	675
Reis- en verblijfkosten	1.613	2.150	1.519
Faciliteiten voor studenten	3.564	3.401	3.155
Overige	-	57-	44
	24.687	25.601	23.638

## Honoraria onafhankelijke accountant

	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2018	Overig Accountants 2018	<b>Totaal 2018</b>	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2017	Overig Accountants 2017	Totaal 2017
Onderzoek van de jaarrekening	135.000	-	135.000	164.502	-	164.502
Andere controleopdrachten	10.285	-	10.285	2.723	1.755	4.478
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-	-	-
Andere niet controlediensten	3.122	-	3.122	2.420	14.250	16.670
	<b>148.407</b>	-	<b>148.407</b>	<b>169.645</b>	<b>16.005</b>	<b>185.650</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij stichting Saxion zijn uitgevoerd door onafhankelijke accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisaties behoren.

## 5 Financiële baten en lasten

(Bedragen x € 1.000)

	<b>2018</b>	Begroting 2018	2017
Rentebaten	-	-	11
Rentelasten	1.773-	1.845-	1.864-
	<b>1.773-</b>	<b>1.845-</b>	<b>1.853-</b>

## 6 Wet Normering Topinkomens van bestuurders en toezichthouders

De WNT is van toepassing op Saxion. Het voor Saxion toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 189.000. Het betreft de bezoldigingsmaximum van het onderwijs, klasse G. Complexiteitspunten per criterium bedraagt voor Saxion: gemiddelde totale baten (10), gemiddelde bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten (5) en het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren (5).

Bedragen x € 1 Functiegegevens	Mevr. drs. J.L. Mulder Voorzitter	Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.613	168.922
Beloningen betaalbaar op termijn	19.387	19.270
Subtotaal	189.000	188.192
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	189.000	188.192
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2017 Functiegegevens	
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2017 (als deeltijd factor in fte)	1
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	165.990
Beloningen betaalbaar op termijn	18.115
Subtotaal	184.105
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000
<b>Totale bezoldiging</b>	184.105
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overschrijding is toegestaan i.v.m. overgangsrecht WNT

Mevrouw van Oldeniel beschikt over een leaseauto (Mercedes C-klasse) met een cataloguswaarde van € 73.815

## Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

<i>Bedragen x € 1</i> Functiegegevens	Dhr. K.L.L.M. Dittrich Voorzitter	Mevr. J.H.M. Hermans-Vloedveld Voorzitter	Dhr. ir. R.W. Bleker Lid/waarnemend vz	Dhr. drs. P.J.P. Koch Lid	Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie Lid	Mevr. ir. C.M. Sluis Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/9 - 31/12	1/1 - 1/4	1/1 - 1/9	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Totale bezoldiging	6.675	-	8.900	13.350	13.350	13.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	<b>9.450</b>	<b>7.088</b>	<b>12.600</b>	<b>18.900</b>	<b>18.900</b>	<b>18.900</b>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<i>Gegevens 2017</i> Functiegegevens						
Aanvang en einde functievervulling in 2017		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12	1/1 - 31/12	18/2 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Totale bezoldiging		<b>20.026</b>	<b>13.350</b>	<b>6.675</b>	<b>13.350</b>	<b>13.350</b>

In 2018 hebben geen uitkeringen vanwege beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen plaatsgevonden. Daarnaast hebben de overige functionarissen, in dienst van Stichting Saxion, geen bezoldiging hoger dan het WNT maximum ontvangen.

Betaling bezoldiging met betrekking tot 2<sup>e</sup> halfjaar 2018 voor de heer Bleker zal geschieden in 2019.

Mevrouw Hermans-Vloedveld heeft afgezien van de bezoldiging.

# Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

---

## Vaststelling jaarrekening 2018

Het College van Bestuur heeft de jaarrekening 2018 opgemaakt, de auditcommissie heeft een pre-advies tot goedkeuring van de jaarrekening 2018 gegeven aan de Raad van Toezicht die de goedkeuring heeft verleend. Daarmee is de jaarrekening op 29 mei 2019 vastgesteld.

Mevr. drs. J.L. Mulder  
*Voorzitter*

Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel  
*Lid*

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van het College van Bestuur niet opgenomen.

## Goedkeuring jaarrekening 2018

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 29 mei 2019.

Dhr. K.L.L.M. Dittrich  
*Voorzitter*

Dhr. drs. P.J.P. Koch  
*Lid*

Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie  
*Lid*

Mevr. ir. C.M. Sluis  
*Lid*

Dhr. drs. F.J.A Duynstee MBA  
*Lid*

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van de Raad van Toezicht niet opgenomen.

# Overige gegevens

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Saxion

## Verklaring over de in het jaarverslag 2018 opgenomen jaarrekening 2018

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Saxion te Rijssen-Holten gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in de jaarverslag 2018 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Saxion op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de staat van baten en lasten over 2018; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Saxion, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag 2018 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag 2018 andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag (1 Voorwoord, 2 Factsheet, 3 Leeswijzer, 4 Uitstekend onderwijs, 5 Praktijkgericht onderzoek en valorisatie, 6 Focus op Living Technology, 7 Vitale organisatie, 8 Governance en bedrijfsvoering, 9 Toezicht en medezeggenschap, 10 Privaat onderwijs: Saxion Next en Bijlagen Bestuursverslag (Bijlage 1 Cijfers en trends, Bijlage 2 Uitwerking notities Helderheid, Bijlage 3 Opleidingen, Bijlage 4 Lectoraten, Bijlage 5 College van Bestuur, Bijlage 6 Raad van Toezicht, Bijlage 7 Gebruikte definities, Bijlage 8 Prijswinnaars en nominaties, Bijlage 9 Organogram);
- de overige gegevens;
- Bijlagen Jaarrekening (Bijlage 1 Overzicht verbonden partijen, Bijlage 2 Instellingsgegevens, Bijlage 3 Staat van baten en lasten over 2018 per brinnummer: Saxion Next en Bijlage 4 Staat van baten en lasten over 2018 per brinnummer: Saxion Hogeschool).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 11 juni 2019  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door  
drs. L.R. Streefkerk RA

## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijnhet in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



## Bijlage 1 Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code-activiteit *	Verkrijgingsprijs	Eigen vermogen 31-12-2018	Exploitatie-saldo 2018	Omzet 2018	Verklaring art.2:403 BW ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname in %
<b>Meerderheidsdeelnemingen</b>										
Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SAVaE)	B.V.	Enschede	4	k€ 40	k€ 21	- k€ 9	k€ 0	nee	nee	100,0%
<b>Overige verbonden partijen (minderheidsdeelnemingen of statutair invloed van betekenis)</b>										
Saxcell B.V. (via 100% deelneming in SAVaE)	B.V.	Enschede	4							
Stichting Multus	Stichting	Enschede	4							
Stichting Toezicht Multus	Stichting	Enschede	4							
Stichting Novel-T	Stichting	Enschede	4							
<b>Anderszins betrokken</b>										
TechForFuture	Samenwerking		n.v.t.							
TechYourFuture	Samenwerking		n.v.t.							
Stichting Fris	Stichting	Enschede	4							
Stichting T-Valley	Stichting	Enschede	4							
Stichting Space 53	Stichting	Enschede	4							

\* code-activiteiten: 1 = contractonderwijs  
 2 = contractonderzoek  
 3 = onroerende zaken  
 4 = overig

## Bijlage 2 Instellingsgegevens

---

### Bestuurlijke gegevens

Stichting Saxion    Saxion Hogeschool  
M.H. Tromplaan 28  
Postbus 70000  
7500 KB ENSCHEDE  
(088) 019 8888  
brinnr. 23AH

Saxion Next  
Handelskade 75  
Postbus 2119  
7420 AC DEVENTER  
brinnr. 29PY

College van Bestuur    Mevr. drs. J.L. Mulder (voorzitter)  
(bevoegd gezag)    Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel (vicevoorzitter)

Raad van Toezicht    Dhr. K.L.L.M. Dittrich  
Dhr. drs. P.J.P. Koch  
Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie  
Mevr. ir. C.M. Sluis  
Dhr. drs. F.J.A Duynstee MBA

### Contactpersoon m.b.t. de jaarrekening

Saxion    Dhr. mr. M. van Norden (Directeur Control, Finance & Audit)  
(088) 019 1163

## Bijlage 3 Staat van baten en lasten over 2018 per brinnummer: Saxion Next

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	6	-	-
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3 College-, cursus-, les- en examen gelden	2.680	2.761	2.607
3.4 Baten werk in opdracht van derden	14-	46	76
3.5 Overige baten	121	122	291
<b>Totaal baten</b>	<b>2.793</b>	<b>2.929</b>	<b>2.974</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	2.593	2.269	2.515
4.2 Afschrijvingen	10	-	5
4.3 Huisvestingslasten	96	113	87
4.4 Overige lasten	135	148	200
<b>Totaal lasten</b>	<b>2.834</b>	<b>2.530</b>	<b>2.807</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>41-</b>	<b>399</b>	<b>167</b>
5 Financiële baten en lasten	-	-	2
<b>Resultaat</b>	<b>41-</b>	<b>399</b>	<b>169</b>
7 Resultaat deelnemingen	-	-	-
	-	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>41-</b>	<b>399</b>	<b>169</b>

## Bijlage 4 Staat van baten en lasten over 2018 per brinnummer: Saxion Hogeschool

(Bedragen x € 1.000)

	2018	Begroting 2018	2017
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	168.140	160.183	157.196
3.2 Overige overheidsbijdragen en - subsidies	7.171	8.221	6.514
3.3 College-, cursus-, les- en examen gelden	50.679	51.982	50.543
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.018	8.930	8.218
3.5 Overige baten	7.854	6.263	7.006
<b>Totaal baten</b>	<b>242.862</b>	<b>235.579</b>	<b>229.477</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	188.290	188.425	181.259
4.2 Afschrijvingen	12.635	11.739	11.610
4.3 Huisvestingslasten	9.421	9.253	9.198
4.4 Overige lasten	24.552	25.453	23.438
<b>Totaal lasten</b>	<b>234.898</b>	<b>234.870</b>	<b>225.505</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>7.964</b>	<b>709</b>	<b>3.972</b>
5 Financiële baten en lasten	1.773-	1.845-	1.855-
<b>Resultaat</b>	<b>6.191</b>	<b>1.136-</b>	<b>2.117</b>
7 Resultaat deelnemingen	9-	-	-
	9-	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>6.182</b>	<b>1.136-</b>	<b>2.117</b>



# Contact

Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888

 [twitter.com/saxion](https://twitter.com/saxion)  
 [facebook.com/saxion.nl](https://facebook.com/saxion.nl)  
 [info@saxion.nl](mailto:info@saxion.nl)



Enschede  
M.H. Tromplaan 28  
Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888



Deventer  
Handelskade 75  
Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888



Apeldoorn  
Spoorstraat 29  
Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888